

تقويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال

تأليف

ميلاني ل. هرمان

دنيس م. كيرشوبوم

ترجمة

إيناس عفت

تمويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال

مركز إدارة مخاطر

المنظمات غير الربحية

تقويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال

تأليف

ميلانى ل. هرمان

دنيس م. كيرشوم

ترجمة

إيناس عفت



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتى - القاهرة

NO STRINGS ATTACHED : UNTANGLING THE RISKS OF FUNDRAISING & COLLABORATION by Melanie L. Herman and Dennis M. Kirschbaum, ARM. Copyright © 1999 Nonprofit Risk Management Center. Reprinted by Permission of the Publisher.

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN 1-893210-04-9

رقم الإيداع : ١٨٨١٥ / ٢٠٠٠

حقوق النشر

الطبعة العربية الأولى (٢٠٠٠): حقوق الطبع والنشر © محفوظة للناشر

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل - جاردن سيتي - القاهرة

ت ٧٩٤٥٠٧٩ فاكس ٧٩٤٠٢٩٥

Copyright © for first Arabic Edition (2000) by the
Egyptian Society for the Dissemination of Universal Culture and Knowledge
(ESDUCK)

1081 Cornishe el Nil, Garden City, Cairo

Tel : 7945079 Fax : 7940295

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو
بأى طريقة سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة
ومقدمات

المحتويات

صفحة		
٩	مقدمة
١٥	جمع الأموال وإدارة المخاطر : كشف الأسرار	الفصل الأول :
٢٥	الموازنة : القيد الذي يحكم	الفصل الثانى :
٣٧	المنح المقدمة من المؤسسات : استخدام شبكة عريضة	الفصل الثالث :
٤٣	المتبرعون الأفراد : والاستفادة منهم	الفصل الرابع :
٦١	دعم الشركات : شبكة أمانة أم بيت العنكبوت	الفصل الخامس :
٦٩	التعاون والمشاركة : خلق رباط محكم	الفصل السادس :
	الالتزام بالقواعد : الإدارة فى إطار القيود على المنح	الفصل السابع :
٧٧	أو العقود والقانون	
٨٧	المصادر	الفصل الثامن :
٩٣	قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية	ملحق أ :
٩٧	معايير عمل الخير	ملحق ب :

تعتمد الجمعيات الخيرية على التبرعات التي تقدم تطوعاً. ففي أى صفقة تتم بين جمعية خيرية ومتبرع تعتبر القيمة التي تنتقل من أحدهم إلى الآخر وعداً بأن الخدمة التي تعاقد عليها المتبرع ضمناً سوف تقدمها الجمعية الخيرية فعلاً. ومتلقى الخدمة هو المجتمع، أو المجتمع المحلي أو طرف مجهول (وغير محدد في أحيان كثيرة) بالنسبة للمتبرع. وثقة المتبرع بأن الجمعية الخيرية سوف تستخدم المنحة في تحقيق الهدف الخيري بكفاءة وفعالية هو أساس عملية التبادل الخيري.

(المصدر : National Society for Fund Raising Executives)

مقدمة

كثيراً ما يقال إنه ليس هناك ما يسمى وجبة غداء مجانية. فعندما يعطى أحدهم شيئاً ما لمنظمتك، فإنهم فى الأغلب يتوقعون مقابلاً لهذا العطاء. وفى بعض الأحيان لا يتمنون أكثر من أن تلقى المنحة التى قدموها الشكر والتقدير. وقد يطلب آخرون ما هو أكثر من ذلك بكثير. وهذا ليس فى ذاته أمراً غير لائق أو غير أخلاقى، ولكن الصعوبات يمكن أن تنشأ عندما لا تكون توقعات كلا الطرفين واضحة تماماً. فإذا كانت توقعات كلا الطرفين معروفة تماماً ومتفقاً عليها مسبقاً، فمن المرجح عدم ظهور مشكلات أو سوء تفاهم فيما بعد.

إن جمع الأموال فى المنظمات غير الربحية أشبه بالقلب الذى ينبض فى جسم الإنسان - إنه يسمح بتدفق الموارد المالية لتوصيل الخدمة إلى أبعد مدى فى المنظمة. وعندما يتوقف النبض، حتى ولو للحظة فى أثناء تغيير يحدث فى القيادة، فيمكن أن تعاني المنظمة من ضرر خطير قد يتعذر إصلاحه. فعندما يخلو أعلى منصب فى منظمة غير ربحية صغيرة، يجب على مجلس الإدارة أن يتحرك بسرعة لإيجاد من يحل محل المدير التنفيذى الذى خلا مكانه، أو يتحمل مخاطرة ضياع وقت ثمين فى جدول جمع الأموال. ويصف أغلب المديرين التنفيذيين أنشطة جمع الأموال التى يقومون بها بأنها أنشطة مستمرة. ويمكن

أيضاً أن تؤثر الظروف البيئية - مثل سمعة المنظمة الطيبة في المجتمع المحلي، وتوافر متطوعين أكفاء لقيادة حملة جمع الأموال، والأولويات المتغيرة لمتبرع رئيسي - على قدرة المنظمة غير الربحية في جمع الأموال اللازمة لبقائها ونجاحها في نهاية الأمر.

وينظر معظم المديرين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية إلى عملية جمع الأموال على أنها نشاط ضروري ومتكامل. إذ يجب أن يتم. وينظر البعض الآخر إلى ذلك النشاط بسخرية وتشاؤم باعتباره شراً لا بد منه. ويتجه آخرون نحو جمع الأموال بحماسة المدرب الرياضي للشباب الذي يعتبر دوره مزيجاً فيما يتعلق بإتمام المهمة وحشد الفريق اللازم لدعم الجهود. ومهمة جمع الأموال تسعد عدداً أقل من المديرين التنفيذيين الذين ينظرون إلى العملية وكأنها لغز معقد أو لعبة تحد. ويواجه بعض التنفيذيين في المنظمات غير الربحية جميع وجهات النظر هذه في سعيهم للحصول على الأموال المروعة التي يحتاجون إليها لاستمرار أعمال الخير التي يقومون بها. وسواء نظرت إلى عملية جمع الأموال بسخرية أو إثارة، فمن الضروري أن تتفهم أهمية عملية جمع الأموال وتتفكر في مخاطرها فضلاً عن مكافأة جهودك في الإبقاء على قلب منظمك ينبض بانتظام.

سمعة منظمك : لؤلؤة لا تقدر بثمن

إن الأشياء غير الملموسة هي غالباً التي تتعرض لأكبر المخاطر في نشاط جمع الأموال: ألا وهي سمعة منظمك غير الربحية. فالحفاظ على السمعة والمكانة والمصداقية يعد واحداً من أثقل الأعباء الملقاة على عاتق المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية. فبدون هذه الصفات التي لا تقدر بثمن، سوف يستحيل على العديد من المنظمات غير الربحية البقاء. ويمكن أن يعزى انهيار الكثير من المنظمات غير الربحية إلى تشويه السمعة. ففي خلال العقد الماضي احتلت عناوين الصحف العمليات الحمقاء من أجل جمع الأموال، والخطوات غير المدروسة أخلاقياً، والكوارث التي حاققت بالتعاون بين عدد لا يحصى من المنظمات غير الربحية. وكان لتلك الفضائح آثار إيجابية وسلبية على قطاع المنظمات غير الربحية. فعلى الجانب الإيجابي، كانت الدعوة من أجل منظمات مسئولة والتي انبثقت من غبار الفضيحة قد جعلت عدداً متزايداً من المنظمات غير الربحية تعيد النظر في ممارساتها، وتحدد نقاط الضعف قديمة العهد التي تحتاج إلى الإصلاح. إن الدعوة للمساءلة قد أدت إلى ظهور منظمات ذات إدارة أفضل وأكثر مسئولية تعطي لاهتمامات وتوقعات المسؤولين

عن التبرعات العناية الجادة التي يستحقونها.

ومما يؤسف له أن هذه الفضائح قد ألفت بغطاء كثيف على عالم المنظمات غير الربحية مما يلغى الجهود والإسهامات الضخمة التي بذلتها العديد من تلك المنظمات. وهذه الظاهرة الأخيرة قد جعلت الإبقاء على دعم المنظمات غير الربحية أكثر صعوبة من ذي قبل. وتفاقم الشك بين مقدمى المنح والدعم، وأصبح على المنظمات غير الربحية الآن أن تقنع مقدمى الدعم المرتقبين بأن توصيل الخدمة التي تقدمها جديرة بالاهتمام، إلى جانب أن المنظمة لديها إدارة مسئولة وتستحق الدعم الخيري. وعلاوة على ذلك يستمر نمو قطاع المنظمات غير الربحية بمعدل غير مسبق. فطبقاً للتقديرات الحديثة فإن عدد المنظمات الخيرية غير الربحية يزيد عن ٦٠٠ ٠٠٠ منظمة، والعدد الإجمالي للمنظمات غير الربحية على مستوى الدولة كلها يزيد عن ١,٥ مليون. ومن غير المتوقع حدوث انخفاض في النمو في السنوات القادمة باستمرار الحكومة في التفويض لتقديم الخدمة، كما أن الإطار الذي يضم المنظمات غير الربحية يتسع باستمرار، وهذا يعنى أن المنافسة للحصول على الاعتمادات المالية المحدودة سوف تزداد ضراوة كل عام.

والهدف من هذا الكتاب هو أولاً زيادة وعى جامعو الأموال للمنظمات غير الربحية في هذا القطاع بأكمله بشأن المخاطر المصاحبة للعائد من جمع الأموال. وثانياً نأمل أن نقدم إطاراً عملياً للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية وغيرهم ممن يشاركون في عملية جمع الأموال يمكن من خلاله مواجهة المخاطر والانطلاق قدماً بمسئولية. ونحن لا نهدف إلى عدم تشجيع أى شكل من أشكال جمع الأموال التي ستناقش في هذا الكتاب، بل على العكس نحن نأمل أن نحث أولئك المشاركين في جمع الأموال على أن يقدموا على هذا العمل الحيوى والهام بعناية ومسئولية أكبر. فالمشاركة في مهمة جمع الأموال للمنظمات غير الربحية هو صراع مستمر ضد التحديات. فالأخلاق، ومنطق العقل، والنظرة الواقعية ضرورية من أجل البقاء. ونأمل أن يزيد هذا الكتاب من الوعى بتلك الموضوعات الصعبة أحياناً، وفي الوقت نفسه يساعد القارئ على اكتشاف أنه على الرغم من عدم وجود ما يسمى بوجبة غداء مجانية، إلا أنه يمكنك على الأقل الحصول على مقابل لما تدفعه.

يستعرض الفصل الأول المخاطر المرتبطة بعملية جمع الأموال. فالاتجاهات السائدة حالياً لمقدمى المنح ونمو قطاع المنظمات غير الربحية هما مجرد عاملين فقط من العوامل

التي تؤثر في عملية جمع الأموال. ونحن ندرس أيضاً دور مجلس الإدارة وغيرهم في الجهود التي تبذلها منظماتكم غير الربحية من أجل جمع الأموال.

ونبحث في الفصل الثاني عن أساس كل برنامج لجمع الأموال - وهو الموازنة. كيف يجب أن تقوم بعملية إعداد الموازنة بحيث تقلل من احتمال عدم تحقيق أهدافك؟ كيف توازن المنظمة غير الربحية بين حاجتها في أن تكون طموحة وتتحدى بالواقعية عند تصور نتائج عملية جمع الأموال؟

ونلقى في الفصل الثالث نظرة فاحصة على طلب منح من المؤسسات. هل حدث تغيير ملحوظ في أسلوب جمع الأموال من المؤسسات في السنوات الأخيرة؟ هل هناك مخاطر معينة مرتبطة بجمع الأموال من المؤسسات الكبيرة والصغيرة، على المستوى القومى والمحلى؟

ونستعرض في الفصل الرابع الأفراد المانحين. فالأفراد يساهمون بما يقدر بـ ٨٥ في المائة من جميع المنح والتبرعات الخيرية. ويتراوح الأفراد المانحون بين متطوعين نشطين ومتبرعين لا يعلنون عن أسمائهم. وتكون التبرعات على هيئة مال يدفع نقداً، وشيكات، وعود بدعم مستمر إلى هدايا من أجهزة، وممتلكات، وأسهم، أو عائد من عقارات. وقد أصبح طلب المال من الأفراد عملية معقدة للغاية في عصر البريد الشخصى المباشر والتقنية العالية، ومع وجود رصيد متبقى من ودائع خيرية ووسائل أخرى يسرت مجموعة من الهبات المؤجلة أو المخططة.

أما الفصل الخامس فيستعرض الدعم المقدم من الشركات. ويوجه أولئك الذين ينتقدون انتشار برامج الدعم من الشركات نقداً شديداً لعملية تحويل القطاع الخيري إلى قطاع تجارى عن طريق رعاية الشركات للبرامج الترويجية للشباب، والمدارس العامة، وبرامج المعلم الخاص، والأنشطة الأخرى التي كانت منذ زمن بعيد غير خاضعة للرعاية التجارية. ولكن إغراء دعم الشركات مرغم للمنظمات غير الربحية التي تواجه منافسة شديدة، وفقد الاعتمادات المالية الحكومية، أو نقص الموارد التي تحتاج إليها لبدء حملة بالبريد المباشر نو التقنية العالية.

ونستكشف في الفصل السادس عالم التعاون والمشاركة سريع التغير. إن النمو الكبير في قطاع المنظمات غير الربحية تسايره ظاهرة المشروعات المشتركة، والشراكة، وغيرها من العلاقات. فالمنظمات غير الربحية تعمل مع غيرها من المنظمات غير الربحية،

والمؤسسات العامة، والشركات. وغالباً ما يمكن هذا التعاون المنظمات غير الربحية من الوصول إلى عملاء جدد، والتوسع في توصيل الخدمة أو زيادة الكفاءة. والكثير منه يتم بدفع من مقدمى المنح التقليديين الذين يرون المزايا المرتقبة لعمليات الشراكة. ويمثل التعاون والشراكة مجالاً مثيراً بالنسبة لكثير من المنظمات غير الربحية، ولكنه مجال له مخاطره أيضاً. وسوف نبحث عدة طرق للتقليل من مخاطر المفاجأة، وخيبة الأمل، أو الأزمة، وتحسين فرص رضا جميع الأطراف فى المشروع المشترك عن النتائج.

ونبحث فى الفصل السابع التحديات الناتجة عن التمويل المحدود بما فى ذلك المنح الحكومية والشخصية. فالكثيرون ممن يجمعون الأموال يتحسرون على العدد المتناقص من الممولين الذين يقدمون منحاً غير محدودة من أجل جملة الأنشطة التى تقوم بها المنظمات غير الربحية. ويذكر مقدمو المنح أن السبب الرئيسى لقصر المنح على غرض محدد هو اهتمامهم بدعم الاتجاهات والأفكار المبتكرة لحل المشكلات، وعلى كل منظمة غير ربحية أن تضع استراتيجية لإدارة التمويل المحدود قبل أن تطلب هذه الأموال. وهناك أسلوبان شائعان لم يصبهما النجاح : أولاً قد تحاول المنظمات غير الربحية أن تشجع الأنشطة العامة باعتبارها مشروعات جديدة لكى تحصل على المنح والاعتمادات المالية المحدودة؛ وثانياً قد تبحث بلهفة عن برامج ومشروعات جديدة تتفق بطريقة أو بأخرى مع الرسالة الرئيسية للمنظمة. وهذا الوضع قد يزيد من المخاطر، إذ أن التركيز على الأساليب المربية يطفى على المحاسبة الصادقة للقيود المصاحبة للتمويل المحدود. وفى هذا الفصل سنقترح استراتيجية لتقييم استعدادك لإدارة التمويل المحدود والوفاء بمتطلبات الشبكة المعقدة التى يفرضها مقدمو المنح والأموال.

ويتضمن الفصل الثامن قائمة بالمصادر تشمل المنظمات، والمنشورات، والمواقع فى شبكة الإنترنت. ونحن ندعو القراء أن يرجعوا إلى تلك المصادر - والكثير منها بدون مقابل - عند إعداد استراتيجية لإدارة مخاطر عملية جمع الأموال فى منظمك غير الربحية. وأخيراً نقدم مرجعين مفيدتين فى الملاحق :

❑ قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة للجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال.

❑ معايير الأعمال الخيرية من المكتب القومى لمعلومات الأعمال الخيرية.

الفصل الأول

جمع الأموال وإدارة المخاطر:

كشف الأسرار

جمع الأموال في قطاع المنظمات غير الربحية — الاتجاهات التي توضع في الاعتبار

عندما ننظر إلى عملية جمع الأموال في مستهل القرن الجديد فإن العديد من الاتجاهات تظهر بوضوح :

- التنافس من أجل الحصول على الأموال يزداد شراسة بين عدد متزايد من المنظمات غير الربحية. وتشير التقديرات إلى أنه يوجد حالياً أكثر من ١,٥ مليون منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة وحدها. إن قطاع الأعمال الخيرية هو أسرع القطاعات نمواً في اقتصاد الولايات المتحدة.
- يتزايد الضغط عن ذي قبل من أجل تنوع مصادر تمويل المنظمات وتجنب الاعتماد على مصدر أو مصدرين من الدعم المالي. فالمنظمات غير الربحية التي تعتمد كلياً على مصدر أو مصدرين للحصول على تمويل تكون معرضة لمخاطر كبيرة.
- يشير خبراء القطاع إلى تباطؤ نمو إجمالي المنح المقدمة وذلك بناء على انخفاض

حدث مؤخراً في المنح المقدمة من الشركات، وتوقع انخفاض مستمر في دعم الحكومة لتقديم الخدمات الاجتماعية.

إن تلبية المتطلبات والتوقعات واسعة المدى لمجموعة متنوعة من مقدمي المنح أمر ضروري ولكنه صعب. فإن مجرد تسجيل المتطلبات وتحديد المواعيد النهائية لتقديم المنح يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً. ومن المحتمل أن يستمر هذا العبء طالما كان مقدمو المنح من جميع الفئات يطالبون بالمزيد من المساعدة من جانب الجمعيات الخيرية التي يقدمون لها الدعم.

تعمل معظم المنظمات غير الربحية في المجتمعات المحلية الصغيرة حيث تكون مصادر تمويل الأنشطة الخيرية محدودة.

يجب أن تسعى المنظمات غير الربحية المزدهرة إلى تنوع مصادر الدخل بالإضافة إلى النمو المطرد في النتائج الكلية لعملية جمع الأموال حتى تستطيع الاستمرار في أداء الخدمة. فننقات المنظمات غير الربحية تزداد بمتوسط ٥ إلى ١٠ في المائة سنوياً ويجب أن تسايرها حصيلة جمع الأموال، وإلا فإن المنظمة تكون معرضة لكارثة مالية.

يقوم مقدمو المنح بتجميع عطائهم بشكل غير مسبق – والكثير منهم يعلنون عن رغبتهم في تركيز إعطاء المنح لمجال واحد محدد أو أكثر. وهم يشيرون أيضاً إلى أنهم يريدون من المنظمات غير الربحية أن تتعاون عند تقديم الاقتراحات، وفي بعض الحالات، أن تفكر في الاندماج معاً.

تعمل المنظمات غير الربحية الناجحة في التسويق المحدود: الوصول إلى أنماط معينة من الأعمال، وبذل الجهد لتبين اهتمامات كل شركة، والعمل على الدخول في مشاركة تفيد الشركة، والمنظمة غير الربحية، والمجتمع المحلي.

إن مناشدات التسويق وجمع الأموال أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر تحديداً للأهداف.

إن جمع الأموال في المناسبات الخاصة قد نما بسرعة بشكل أصاب المتبرعين بالإحباط وأدى إلى تشبع السوق.

- نظراً لتنافس مطالب مجموعة ضخمة ومتزايدة من الجمعيات الخيرية على المتبرعين، فلم تعد المنظمات غير الربحية تستطيع أن تفترض تجديد الهبات الشخصية والمنح المقدمة من الشركات أو من المؤسسات في العام الماضي.
- إن تحالفات التسويق المرتبط بالهدف أصبحت استراتيجية شائعة لجمع الأموال، إذ تقدم للمنظمات غير الربحية فرصة الحصول على تمويل كبير من الشركات.

ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟

إن معظم المنظمات غير الربحية التي تبدأ برنامجاً لإدارة المخاطر تنظر أولاً إلى المجالات الحرجة لسلامة العملاء وتمويل المخاطر (التأمين). فقد تظهر على شاشة الرادار فيما بعد موضوعات عن اختيار المتطوعين، وممارسات التوظيف، وسلامة النقل. والقليل من المديرين يفكرون في عملية جمع الأموال باعتبارها مجالاً عملياً محفوفاً بالمخاطر. ومع ذلك وعند التدقيق الشديد تظهر مجموعة من المخاطر. وإليك بعض الأمثلة :

- الحصيلة الناتجة عن حملة جمع الأموال هذا العام تقصر عن التوقعات غير الحقيقية للمنظمة غير الربحية.
- يقوم متبرع غير راض برفع دعوى قضائية لكي يسترد منحة الكبيرة عندما تفشل المدرسة في استخدام المنحة لإقامة مبان جديدة خلال فترة محددة.
- تقوم جمعية كبيرة على نحو مفاجئ بإلغاء مشروع تسويق مرتبط بالهدف مع صاحب مصنع بعد احتجاج عنيف من الجمهور بسبب المشاكل الأخلاقية التي تشوب هذه العلاقة. ويقيم صاحب المصنع دعوى قضائية ضد الجمعية لمخالفة شروط العقد.
- تتعثر جمعية خيرية بعد نشر مقال يزعم أن صغار المستفيدين من الخدمات الواردة أسماؤهم في نشرات المنظمة المتعلقة بجمع الأموال قد وافتهم المنية منذ زمن بعيد.
- قيام منظمة غير ربحية معتمدة على الدعم المالي من الحكومة بوقف نشاطها عندما لا تقوم الحكومة بتسديد الدفعات المالية في موعدها المحدد في العقد.

■ يتلقى برنامج إصلاحى محلى منحة محددة من مؤسسة بالمجتمع المحلى لتمويل التوسع فى البرنامج الإصلاحي لخدمة الصغار الميالين للعنف. ويقرر المتبرع عدم تجديد التزامه، ولكن المدير التنفيذى يتعهد بالاستمرار فى البرنامج بالرغم من نقص التمويل

■ يقبل المدير التنفيذى لمنظمة غير ربحية فى المجتمع المحلى منحة كبيرة من منتج لأوانى الألومنيوم، والغرض من المنحة هو استخدامها لتغطية نفقات برنامج تربوى مدرسى. وينقسم رأى مجلس الإدارة بين قبول أو رفض الهبة، فبعضهم يجادل عن الحاجة إلى مصدر دخل وشركاء جدد، والآخرى قلقون من أن يصبحوا واجهة لمصالح الشركة. وكلا الفريقين أسس حججه فى ضوء رسالة المنظمة.

■ منشأة إيواء لا تستطيع تحمل تكلفة شخص متفرغ لجمع الأموال فتقوم بدلاً من ذلك باستخدام موظفة تنمية لقاء نسبة لها من الأموال التى تجمعها للوكالة. ويكشف أحد المتبرعين الرئيسيين فيما بعد أن ٢٥ سنتاً من كل دولار تم جمعه فى أثناء الحملة يتم دفعه كعمولة للقائم بجمع الأموال. وهو يعبر عن استيائه من التكلفة العالية للحملة ومن استخدام المنحة التى قدمها.

■ محطة إذاعية عامة تشترك مع حزب سياسى فى قائمة المتبرعين وهكذا تعرض نفسها للاستجواب والتحري من جانب الكونجرس والصحافة.

إذا كانت بعض هذه السيناريوهات تبدو مألوفة، فذلك لأنها مأخوذة من عناوين الصحف وتقارير وسائل الإعلام الحديثة. هل يحتمل أن تجد منظمتك غير الربحية نفسها فى أى من تلك المواقف؟ إن الرسائل يجب أن تكون واضحة بحيث أنه مهما يكن حجم منظمتك أو الجمهور الذى تخدمه، فإن مخاطر جمع الأموال موجودة حتى لو كنت ملتزماً تماماً بحرفية القانون.

ما هى إدارة المخاطر؟

المخاطر هى الانحراف المحتمل عما تتوقع حدوثه. ويمكن أن يكون أفضل أو أسوأ مما تتوقع. وفى معظم الحالات، يجب أن تركز الاهتمام الأكبر على ما يهدد قدرة منظمتك

غير الربحية على تحقيق رسالتها. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك شيء معروف أو مجهول يمكن أن يعوق قدرتك على تجنيد متطوعين، وخدمة عملاء، والدفاع عن وجهة نظر، أو تسهيل عمل الشبكة، أو تثقيف جمهور عملك. فإدارة المخاطر فرع من المعرفة للتعامل مع المجهول. إن إدارة المخاطر الفعالة تزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف وأداء رسالتك عن طريق تمكينك من توقع القيود والعوائق المستقبلية، وتخطيط البدائل لتخطي هذه القيود. ولكي تدير المخاطر في منظمك غير الربحية، عليك أن تسأل وتجبب على ثلاثة أسئلة لكل جانب من جوانب عملياتك :

١- ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟

٢- ماذا سنعمل ؟ (لكي نمنع كلاً من الضرر وعواقب وقوع حادثة).

٣- كيف سندفع تكاليفها؟

إن «الحد الأدنى» من إدارة المخاطر في قطاع المنظمات غير الربحية هو الحفاظ على ثقة الجمهور. فالمنظمات غير الربحية الفعالة حقاً تضع في اعتبارها الأسئلة المتعلقة بإدارة المخاطر المذكورة أعلاه في ضوء جميع النواحي الرئيسية للمنظمة. وبالنسبة لمعظم المنظمات غير الربحية فإن المهمة الرئيسية هي جمع الأموال. وكثيراً ما يكون الجهد المبذول للسيطرة على المخاطر في منظماتنا هو محاولة للسيطرة على النفقات. وكثيراً ما ينظر إلى إدارة المصروفات، ووضع ضوابط مالية، ومراقبة النفقات بعناية على أنها المسؤولية المالية. ورغم أهميتها، فإن تجاهل الجانب الآخر من المعادلة - جانب الإيرادات - يغفل نصف الصورة. دعنا نواجه الأمر، فرغم أننا لا نقوم بالعمل لكي نجني ربحاً، إلا أنه في معظم السنوات يجب أن يحقق «الحد الأدنى» عائداً إذا أردنا أن تستمر منظماتنا طويلاً، وسوف نتناول في الفصول القادمة المجالات المعينة التي يجب على كل منظمة غير ربحية أن تضعها في الاعتبار عند تقييم وإدارة أنشطة جمع الأموال.

الاستعانة بالأشخاص الملائمين

إن مجلس الإدارة والمدير التنفيذي هما المسئولان في النهاية عن جمع الأموال من

أجل منظمتك غير الربحية. وبرغم أنك قد تقرر تفويض مسئولية جمع أموال المنح إلى شخص محترف في هذا المجال، فمن الواضح أنه لن يكون له ما لك من اهتمام في النتيجة. فانت تستطيع أن تدفع أجراً لشخص لكي يؤدي عملاً، ولكنك لا تستطيع أن تدفع مالا لشخص كي يمتلك المنظمة، وإليك ما قالته مجموعتان صناعيتان :

«إن أعضاء مجلس الإدارة هم المفوضون الرئيسيون في المنظمة غير الربحية، فهم مسئولون أساساً عن الحصول على الموارد الكافية ومراقبة طرق التصرف في هذه الموارد».

المصدر: المركز القومي لمجالس إدارة المنظمات غير الربحية.

«لكي تكون عملية جمع الأموال الخيرية عملية أخلاقية، يجب أن تكون موجهة نحو الرسالة، وتقوم على دعائم مؤسساتية، ويقوم بها متطوعون باحتراف في بيئة ليس بها دوافع غير لائقة، أو جزاء غير معقول أو مصالح شخصية». المصدر: الجمعية الأهلية لجامعى الأموال التنفيذيين.

ومن الناحية العملية، ما الذى يمكن أن يفعله عضو مجلس الإدارة لخلق بيئة يتفهم فيها مقدمو المنح رسالة المنظمة ويشعرون بالارتياح فى دعمهم لها؟ سنقدم بعض الأفكار فى هذا الموضوع فى الصفحات التالية.

دور مجلس الإدارة فى عملية جمع الأموال

أعضاء مجلس إدارة المنظمات غير الربحية :

- ✓ يحددون ما الذى يمكن تحقيقه فعلاً عن طريق المشاركة فى تخطيط الأنشطة؛
- ✓ يفتحون الأبواب ويقومون بعمل مقدمات؛
- ✓ يشجعون ويؤثرون على المتبرعين المحتملين؛
- ✓ يراقبون ويرشدون مبادرات جمع الأموال؛
- ✓ يظهرون الولاء للمنظمة بتقديم القدوة عن طريق عطائهم الشخصى؛ و
- ✓ يفكرون ويراجعون «تقرير حالة» المنظمة (لماذا تحتاج المنظمة إلى أموال وكيف ستستخدم هذه الأموال).

وفى بعض المنظمات قد يكون هناك حاجة أيضاً للجنة تنمية الموارد المالية، وهم مجموعة من الأفراد المخلصين من بين العاملين بالمنظمة ومجلس الإدارة والجمهور تركز على توجيه أنشطة جمع الأموال للجمعية الخيرية. وإليك بعض مجالات اهتمامهم.

لجنة تنمية الموارد المالية

اللجنة :

- ✓ تعمل كوكيل للمجلس لتنسيق عمل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي والعاملين فى جمع الأموال؛
- ✓ تذكر جميع أعضاء مجلس الإدارة بمسئولياتهم؛
- ✓ تساعد المنظمة فى التركيز على نواحي قوتها ورسالتها؛
- ✓ تساعد فى التأكيد على الإدارة الجيدة للتبرعات والمنح؛
- ✓ تعاون فى تنمية استراتيجيات لمشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة فى عملية جمع الأموال؛
- ✓ تعمل كمصدر للمعلومات عن العوامل التى تؤثر فى عملية جمع الأموال بين المتعاملين مع المنظمة؛ و
- ✓ تطلب الهبات والمنح على المستويات المختلفة المطلوبة للجهود الجارية الخاصة بجمع الأموال.

تزويد برنامج جمع الأموال بالعاملين

من الذى سيقوم بالعمل الفعلى لجمع الأموال؟ عادة يكون هناك فريق من الناس - كل واحد منهم يقدم مهارات مختلفة ومعلومات متخصصة لهذه المهمة. وإليك بعض الأشخاص المشاركين.

١- العاملون الحاليون . عندما تكون هناك حاجة ملحة لبناء قدرة مؤسسية لجمع الأموال، فأحد الحلول هو تدريب العاملين الحاليين أو تعيين عاملين جدد لديهم المهارات والخبرة التى تحتاج إليها المنظمة.

٢- جامعو الأموال المحترفون . إن الشخص المحترف في جمع الأموال قد يكون دعماً هائلاً لمنظمة صغيرة أو متوسطة الحجم، والتي قد تنقصها المعرفة والخبرة في هذا المجال الذي يكون في أحيان كثيرة معقداً ويبدو غامضاً. ومن المهم تذكر أن الشخص المحترف الحى الضمير يعمل طبقاً لأعلى المعايير الأخلاقية. ولكن مع ذلك، فإن المجلس والعاملين عليهم واجب مراقبة ومراجعة الأنشطة التي يقوم بها هذا المحترف عن كثب. وإنه لمن الحماقة أيضاً وعدم الإحساس بالمسئولية أن تتوقع أن محترف جمع الأموال يمكن أن يقدم حلاً للمشاكل المالية للمنظمة، أو يجلب لها أموالاً ضخمة بدون المشاركة والتأييد على أعلى مستوى من جانب المسؤولين الرئيسيين عن التبرعات في المنظمة، بما فيهم العاملون ومجلس الإدارة.

٣- العاملون المؤقتون . حيثما تكون الحاجة قصيرة الأجل مع ضرورة بذل جهد متواصل لمدة محددة، فقد يكون البديل المناسب هو الاستعانة بعاملين مؤقتين لجمع الأموال.

٤- المتطوعون . تستخدم العديد من المنظمات غير الربحية متطوعين من بين أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء اللجان، وغيرهم لمعاونة العاملين على القيام بهذا العمل. ومع ذلك فمن المهم تذكر أن المتطوعين يكون لديهم غالباً ارتباطات مهنية وشخصية خاصة بهم يمكن أن تحد من قدرتهم على إعطاء اهتمامهم الكامل لهذا المجال الحيوى. وقد تكون النتيجة عدم تحقيق الأهداف اللازمة لبقاء المنظمة. وفي حالات أخرى، قد يكون المتطوعون الذين يتبرعون أيضاً للمنظمة أكثر جامعى الأموال كفاءة وقدرة على الإقناع.

وتحتاج مسألة الاستعانة بشخص محترف لجمع الأموال اهتماماً أكثر إذ أنها موضوع معقد ليس له إجابة واحدة صحيحة لكل منظمة.

وكثيراً ما يكون من المفيد والضرورى الاستعانة ببعض الخبراء إما عن طريق تعيينهم أو بعقود. وجامع الأموال المحترف يتحلى بمزايا المهارة والخبرة المتخصصة في جمع الأموال. ولما كانت المنظمات غير الربحية قد حاولت في السنوات الأخيرة أن تعمل على غرار المنظمات التي تبغى الربح، فإن بعضها فكر في دفع عمولة أو نسبة من الدخل المتحصل لجامعى الأموال.

إن «الجمعية الأهلية لجامعى الأموال التنفيذيين»، هى جمعية من المحترفين فى جمع الأموال، قامت بدراسة دقيقة لهذه القضية. وقد وضعت هذه الجمعية إرشادات تنص على أن مثل هذه المكافأة غير ملائمة فى بيئة لا تستهدف الربح لعدة أسباب.

والمبدأ الرئيسى وراء هذه الإرشادات هو أنه لا يجب على الذين يعملون مع المنظمات غير الربحية أن تكون لهم مصلحة شخصية نتيجة لعلاقتهم مع المنظمة غير الربحية. (المكافأة على أساس المهارة، والجهد والوقت المبذول، بدفع مرتب أو أجر لايعتبر مصلحة شخصية). وطبقاً للجمعية الأهلية لجامعى الأموال التنفيذيين، فإن العمولة أو النسبة من الأجر تخل بمبدأ «انتفاء المصلحة» وعلى ذلك فهى بطبيعتها غير أخلاقية للأسباب الآتية :

١- الرسالة والمصالح بعيدة الأجل للجمعية الخيرية يمكن أن تصبح ثانوية بالنسبة لمصالح العامل الشخصية والمكسب الذاتى. وربما لاتحتل مصالح واحتياجات المتبرع (والجمهور) المقام الأول.

٢- إن مواقف المتبرعين يمكن أن تتدمر نهائياً كرد فعل لعلمهم بأن من قام بجمع الأموال سوف تدفع له عمولة مباشرة من الهبة التى قدمها الشخص المتبرع، وبالتالي تعرض الثقة التى تعتمد عليها أعمال الخير للشبهات.

٣- إن النسبة أو العمولة يمكن أن تدفع الأفراد الذين تتوجه مصالحهم الشخصية نحو النتائج المباشرة إلى سلوك غير أخلاقى أو تصرفات غير ملائمة، بدون النظر إلى مصالح المتبرع الرئيسية.

٤- إن عملية جمع الأموال عملية مستمرة للتعرف على المتبرعين وتنمية عددهم. ويتكون لدى الأفراد صلة برسالة المنظمة ويرغبون فى تقديمها وتأييدها عن طريق التبرعات الخيرية. والمبدأ الرئيسى للنجاح هو أن المنظمة يتم دعمها وتعزيزها عندما يشارك المتطوعون بنشاط فى هذه العملية.

إن دور جامع الأموال المحترف يجب أن يشمل إيجاد مجموعة من المتطوعين يزداد التزامهم وتحمسهم وقدرتهم. وعملية ربط المكافأة بالعمولة قد لا تشجع هذا النشاط.

٥- يمكن للعمولة ونسبة من المكافأة أن تكافئ الشخص بدون استحقاق. فالتبرعات التي تتحقق في وقت معين تكون في أحيان كثيرة نتيجة جهود عدة أشخاص، بما فيهم المتطوعين، على مدى فترة طويلة من الزمن. والشخص الذي تعتمد مكافأته على العمولة أو النسبة قد يرغب في أن تتضمن تقديرات مكافأته مثل هذه الهبات.

٦- قد لا تظل مصالح المتبرعين لها الأهمية القصوى. فهناك العديد من الطرق للتبرعات والأدوات المالية التي يمكن للمتبرعين الاختيار من بينها. وقد يكون لجامع الأموال الذي يحصل على نسبة تأثير على ما يختاره المتبرع كي يحصل على أعلى عائد فوري بدلاً من الحفاظ على أصول المتبرع من أجل أكبر فائدة بالنسبة له والجمعية الخيرية على المدى البعيد^١.

وعلى الرغم من ثبات مبدأ عدم إعطاء عمولة، فقد خفت الجمعية الأهلية لجامعي الأموال التنفيذيين إلى حد ما من موقفها الخاص بدفع المكافآت والحوافز للتنفيذيين الذين يجمعون الأموال. ومن الواضح أن هذا مجال معقد ويجب التفكير ملياً في كيفية مكافأة جامع الأموال قبل أن يشارك في هذا العمل.

وفي الفصول المتبقية من هذا الكتاب، سوف نستعرض بعض النتائج السلبية المحتملة لجهود جمع الأموال. وسوف نعرض أيضاً بإيجاز الخطوات المحددة لتخفيف المخاطر والتوكيد على أن جهودك التي تبذلها بنية حسنة سوف تحقق النتائج التي كنت تتوقعها وتطلبها.

إن تخفيف المخاطر هام وضروري بصفة خاصة لجمع الأموال، إذ أن خيارات تمويل المخاطر محدودة. فتمويل المخاطر يتضمن الإجابة عن هذا السؤال: «كيف ستدفع تكاليفها؟» قبل وقوع الضرر أو الخسارة. ولا توجد بوالص تأمين تعوض المنظمة غير الربحية التي لم تحقق توقعاتها الطموحة لجمع الأموال، أو تعيد سمعة المنظمة التي أضررت من جراء شراكة مشكوك فيها. والخيار الوحيد الواقعي هو أن تصمد بعناد وتعيد بناء سمعة منظمك غير الربحية.

الفصل الثانى

الموازنة : القيد الذى يحكم

فى كتابه «جمعية نيويورك التاريخية» The New-York Historical Society يسرد كيفن جوتري تاريخ جمعية خيرية محترمة فى نيويورك تأسست عام ١٨٠٤ لى «تجمع وتحافظ على المواد المتعلقة بالتاريخ المبكر لنيويورك والولايات المتحدة». وفى روايته لقصة مسيرة الجمعية المتقلبة والمضطربة عبر المصاعب المالية، والتغطية الكثيفة من وسائل الإعلام والتغير فى رسالة الجمعية، يلفت جوتري النظر إلى العديد من الممارسات القيادية والإدارية التى ساهمت فى إحداث تمزق كبير فى المؤسسة. وبالإضافة إلى وجهة النظر الخارجية والفريدة التى أضافها إلى القصة، فإن جوتري يصف ممارسات كثيرة يمكن لآى منها أن تشل منظمة نمطية غير ربحية. وأحد المجالات التى شرحها بوضوح فى الكتاب هى عملية إعداد الموازنة السنوية للجمعية.

ويعرض جوتري بإيجاز الممارسات المختلفة للإدارة المالية التى كانت محفوفة بالمخاطر والمجازفة بالنسبة للجمعية. وسوف يجد الكثير من القراء تشابهاً طفيفاً بين بعض هذه الممارسات وتلك الموجودة فى منظماتهم. ومع ذلك فإن موضوع إعداد الموازنة ينطبق على جميع المنظمات غير الربحية. فيجب على كل منظمة تريد أن تزدهر أن تؤسس كلاً من عملية جمع الأموال والإنفاق على توقعات الإيرادات والمصروفات. لقد ارتكبت تلك الجمعية

خطأ في إعداد الموازنة شائعاً جداً في قطاع المنظمات غير الربحية: بدء العملية في الجانب الخطأ من الصفحة. وبمعنى آخر، البدء في إعداد الموازنة السنوية بحساب جانب النفقات في الموازنة.

ومن المؤكد أنه من الأسهل البدء بالنفقات. فأنت تضع قائمة بنفقات هذا العام، وتحسب الزيادات بناء على عوامل معروفة مثل الزيادة الدورية للإيجار، وتكاليف أعلى للبريد، وزيادات عامة في المرتبات بنسبة ٥ في المائة، وإضافة برامج وخدمات، وارتفاع تكاليف الطباعة نتيجة الزيادة المتوقعة في قائمة من تراسلهم المنظمة بالبريد، وهكذا. وحتى بدون إضافة خدمات جديدة أو التوسع في قاعدة المتعاملين مع الجمعية، فإن نفقات المنظمة غير الربحية النمطية تزيد ٥ في المائة سنوياً بسبب التضخم، والتعديلات في المرتبات، وزيادات أخرى.

ولهذا فليس من الصعب أن تصل إلى تصورات واقعية ومنطقية واضحة لجانب النفقات في الموازنة. وفي نهاية العملية، يقدم المدير التنفيذي قائمة «بما نحتاج إليه». ويكون قد قدم أيضاً عن طريق سحر «كشف الحساب» أو ربما آلة حاسبة بسيطة - الرقم السحري - أي جملة الأموال التي يجب أن تجمع لكي تغطي نفقات العام القادم. وهكذا يوجه اهتمامه الآن إلى جانب الإيرادات في الموازنة. والخطوة المتبقية في عملية إعداد الموازنة هي الحصول على الخانات الخاصة بالدعم - الهبات من الأفراد، والمنح من المؤسسات، والدعم من الشركات، والأجور، وحصيلة المبيعات، وغيرها - لكي تضاف إلى «الرقم السحري»، وفي بعض الحالات، إضافة الدخل الصافي الاحتياطي أو التقديرى لهذا العام. ويجب أن يكون الخطر في اتباع هذا المدخل واضحاً: إنه يؤدي بسهولة إلى تقدير تصورات غير واقعية للإيراد. والأمر القابل للمناقشة أنه يحدد مسبقاً رقم الإيراد، والذي يجب أن يكون الرقم السحري على الأقل.

والواقعية مطلوبة في جانبي الموازنة، والفشل في التنبؤ الملائم بالإيرادات والنفقات من الممكن أن يؤدي إلى كارثة لا يمكن إصلاحها للمنظمة غير الربحية. وبالنسبة للمنظمات الصغيرة، فإن إمكانية البقاء المباشر عند مواجهة عجز قد يكون مستحيلاً. وفي المؤسسات الأكبر مثل الجمعية التاريخية، فإن إمكانية الحصول على منحة أو مصدر آخر للتمويل يمكن أن يخفف أو يؤجل تأثير التقديرات غير الواقعية.

وفي حالة جمعية نيويورك التاريخية، يوضح جوتري الحاجة إلى البدء بجانب

الإيرادات عند إعداد الموازنة، وتتساءل أولاً: ما الإيرادات التى نأمل بواقعية جمعها فى العام القادم؟ قبل أن تسأل «كيف سنستخدم هذه الإيرادات فى تحقيق رسالتنا؟» وهذا الحل يبدو تبسيطاً مبالغاً فيه للتحدى المعقد والمفهوم لتقوية المنظمة غير الربحية. وبساطته لاتجعل مهمة إعداد موازنة السنة القادمة أسهل للشخص الذى يقوم بإعدادها. إنه أسهل كثيراً أن تبدأ «بما نحتاج إليه لإدارة منظمة» عن مواجهة القرارات المؤلة المطلوب اتخاذها عند توقع نفس الإيرادات التى تم تحصيلها هذا العام أو أقل منها فى العالم القادم.

فعلى سبيل المثال، مرت مؤسسة خيرية تربوية بعام متميز عندما قامت ببيع مواد تعليمية. فقد أمكنها تعيين عدد إضافى من العاملين وشراء المعدات والمواد لدعم هذه العملية الموسعة. والمدخل الصحيح للموازنة يحتاج إلى أن تبدأ بسؤال: «هل من الواقعى أن ننتظر أداءً مشابهاً فى العام المقبل، أو أنه كان هناك عامل أدى إلى هذه النتائج غير العادية، مثل حدوث شىء فى المجتمع المحلى كان خارج سيطرتنا؟» فإذا لم يكن من الواقعى أن نتوقع نمواً مستمراً، أو من الملائم فى الواقع أن نقوم بتقدير رقم أقل، ففى هذه الحالة لا بد لإيرادات الموازنة أن تواجه قضايا البنية الأساسية فى جانب النفقات من الموازنة.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

□ ابدأ عملية إعداد الموازنة بجانب الإيرادات :

ضع فى اعتبارك دائماً ما يلى :

- مراعاة ما هو واقعى وممكن عند وضع تقديرات كل بند من بنود الإيرادات.
- فكر فى الظروف الخاصة أو العوامل البيئية التى أدت إلى نتائج غير طبيعية فى العام الماضى.
- ضع فى اعتبارك الظروف الخاصة التى يمكن أن تعوق عملية جمع الأموال فى العام القادم (مثل اندماج المانحين، تغيير فى التركيز أو الأولويات، فقد قادة رئيسيين).
- لا تستخدم أبداً صيغة اعتباطية مثل زيادة ٥ أو ١٠ فى المائة فى كل بند من

بنود الإيراد لوضع تقديرات العام المقبل.

– فكر فى كل بند على حدة، وفكر ملياً فى إمكانية جمع الأموال بأمانة ودقة.

❑ راجع بدقة افتراضاتك الخاصة بالنفقات.

– هل يمكن أن يؤدي العاملون عملهم بكفاءة أكثر؟

– كيف يمكن خفض أو استبعاد بعض النفقات؟

– إذا كانت هناك فجوة بين الدخل والنفقات، فما هى الطريقة السليمة لسد هذه

الفجوة؟ إن النظرة الفاحصة للموازنة كثيراً ما تظهر الحاجة إلى تطوير

وتنوع مصادر الدخل فى المنظمة.

تحقيق التنوع الصحيح : تنوع جانب الصفحة

الخاص بالإيرادات

إلى أى مدى يجب أن تكون مصادر إيراداتك متنوعة؟ هل يجب أن تنشئ اعتماداً مالياً للهبات يوفر لك مورداً للدخل المستمر من أجل الخدمات الأساسية؟ لا توجد صيغ أو إجابات سهلة لهذه الأسئلة. فأى مدير يكتشف انخفاضاً مفاجئاً فى التبرعات، أو رسوم العضوية، أو الدخل من أحد المشروعات أو المناسبات الكبرى التى تدر دخلاً مثل حفلة خيرية أو مؤتمر لجمع الأموال كان عدد الحاضرين به أقل من المتوقع، يمكن أن يخبرك عن أهمية وجود مصادر مختلفة متعددة للدخل. وتعتمد معظم المنظمات غير الربحية على مصادر متعددة ومختلفة للإيرادات قد تشمل: التبرعات الفردية، ورسوم العضوية، ومنح من المؤسسات، ورسوم التسجيل للاجتماعات، ومبيعات المنتجات، وإيرادات رعاية الشركات، ورسوم العقود، وأجور الخدمات.

والمهم تذكر أن كل مصدر دخل من هذه المصادر يكون مصحوباً بمسئولياته والتزاماته ومخاطره. فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة التى تضم أعضاء يجب أن تخضع للمساعدة من أعضائها الذين قد ينظر إليهم باعتبارهم أصحاب المنظمة. ولا يوجد للمنظمة التى تضم أعضاء رقم أو نسبة محددة مثلى لرسوم العضوية من مجموع الدخل.

ومن ناحية أخرى، فإن المنظمة التى تضم أعضاء، والتى تمثل رسوم عضويتها نسبة ضئيلة للغاية من إيراداتها الكلية، قد تخاطر بالبعد عن تحقيق رسالتها إذ أنها تركز اهتماماً أكبر على الوفاء بتوقعات ومتطلبات المصادر الرئيسية لتمويلها بدلاً من التركيز على رسالتها. فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة التى لا تدقق جيداً عند قبول التبرعات من الشركات يمكن أن تتحول إلى تقديم مساعدة لهذه الشركات للترويج لمنتجاتها وخدماتها بدلاً من التركيز على رسالتها الأساسية لخدمة المجتمع.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد يحتاج كل مصدر تمويل إلى طرق مختلفة لإدارة وحساب الأموال. إن العقود والمنح الحكومية مشهورة بصفة خاصة بقيودها الصارمة للإدارة والمحاسبة. والفشل فى العمل وفق هذه الشروط والقيود يمكن أن يؤدي إلى غرامات مالية بل ربما إلى عقوبات جنائية. وقبل قبول أى تمويل كن متأكداً أنك فحصت بدقة العبء الإدارى الذى يفرضه عليك أى مصدر تمويل. فإذا كانت البنية الأساسية التى ستتولى إدارة المنحة أو العقد غير متوافرة فى ذلك الحين، قم بحساب التكاليف اللازمة لإيجادها بالدولارات ووقت العاملين.

وإجمالاً، فإن المنظمة تكون أقوى إذا كان لها مصادر متعددة للإيرادات ولا تعتمد أكثر من اللازم على أى مصدر واحد من مصادر الدخل. ومرحباً بعالم جمع الأموال المعقد والمحفوف بالمخاطر فى أحوال كثيرة حيث لا بد فيه من الموازنة بين الاحتياجات المالية للمنظمة والتكاليف والتسويات المصاحبة لعملية جمع الأموال المطلوبة.

وإليك بعض الأسئلة التى يحتاج العاملون بالمنظمة ومجلس الإدارة التفكير فيها قبل الإقدام على حملة طموحة لجمع الأموال :

- ☐ ما هو حجم ما يجب إنفاقه على جهود جمع الأموال؟
- ☐ هل تساعد التبرعات المنظمة على تحقيق رسالتها وتقديم برامج وخدمات متسقة مع رسالتها، أم أنها فقط تدعم البنية الأساسية لجمع الأموال؟
- ☐ ما هى مخاطر «قصور الاستثمار» فى جهود جمع الأموال؟ هل ما تنفقه المنظمة كاف؟
- ☐ ما هى النسبة المقبولة أو أعلى نسبة من إجمالى التكاليف الإدارية التى يجب إنفاقها على جمع الأموال؟ (ما المبلغ الذى نحن مستعدون لإنفاقه فى سبيل الحصول على دولار؟)

- ☐ هل لدينا الموارد الفنية داخل المنظمة لمراقبة متطلبات المتبرعين الحاليين بشكل مناسب؟ هل يمكن تحقيق ذلك إذا توسعت قاعدة المتبرعين للمنظمة.
- ☐ هل أقمنا النظم التى تضمن الوفاء بالمتطلبات التى يفرضها المتبرعين والموعد النهائى لإنجاز العمل؟ من المسئول الذى يضمن تنفيذ ذلك.

اختيار التقنيات المناسبة لجمع الأموال

يجب على كل منظمة غير ربحية أن تختار تقنيات جمع الأموال التى تساعد على تحقيق رسالتها، وتقديم الخدمات الأساسية، وتحقيق أهداف جمع الأموال؛ وتكون هذه الأساليب فعالة من حيث التكاليف، ومتسقة مع سياسة المنظمة وثقافتها؛ وأخلاقية وفوق مستوى الشبهات. وإليك بعض الأمثلة للمداخل المختلفة لعملية جمع الأموال.

☐ التسويق المباشر

التسويق المباشر هو طلب المنتجات والخدمات أو التبرعات ، عادةً بالبريد أو بالتليفون، عن طريق الاتصال المباشر مع المشتري أو المتبرع المرتقب. وتشمل مزايا البريد المباشر تثقيف جمهور المتعاملين مع المنظمة وجلب متبرعين جدد. أما العيوب فتشمل التكاليف المرتفعة نسبياً لبدء النشاط، والنتائج غير المؤكدة، ومخاطر إثارة غضب بعض المتبرعين الذين لا يوافقون على مثل هذه الحملات. وإليك بعض المسائل لتضعها فى الاعتبار:

- ☐ هل يمكننا الحصول على قائمة بمن يحتمل أن يتبرع للمنظمة أو يتعامل معها ؟
- ☐ هل نستطيع تحمل تكاليف هذا النوع من البرامج ؟
- ☐ هل قامت المنظمة بالتسجيل فى جميع الولايات المطلوب التسجيل فيها قبل البدء فى تقديم الطلبات ؟
- ☐ هل هناك منظمات مشابهة فى المجتمع المحلى نجحت فى استخدام البريد المباشر؟ لو كان الأمر كذلك، هل جمعنا المعلومات عن تلك الجهود ؟

■ هل يمكننا الحصول على قائمة الأشخاص الذين ترأسهم المنظمات الأخرى المشابهة بالبريد ؟

والتسويق المباشر وجه آخر وهو أنه كثيراً ما يتطلب إجراء العديد من الاتصالات مع نفس الأشخاص قبل ظهور أية نتائج ملحوظة. فكر فيما إذا كنت مستعداً لبذل هذا المجهود المتواصل.

■ الطلبات الشخصية

إن أكثر الطرق فعالية فى الحصول على الدعم تأتى عن طريق الطلب الشخصى، ومن الأفضل أن يكون الاتصال مباشراً؛ أما البديل فهو الاتصال عن طريق التليفون. ويساعد هذا الاتصال الشخصى المتبرع على توجيه الأسئلة دون تحفظ والحصول على معلومات أكثر عن المنظمة والمشروع مما يمكن أن يحصل عليه من ورقة مكتوبة. أما المخاطر بالنسبة للمنظمة فهى أن طالب المنحة يجب أن يكون مقنعاً وملماً بمعلومات كافية عن المنظمة وبرامجها. فإذا لم يستطع أن يجيب على أسئلة المتبرع، فقد يفقد المتبرع الثقة فى قدرة المنظمة على القيام ببرامجها.

■ الدخل المكتسب من العمل ومن المشروعات

الدخل المكتسب من العمل هو الإيراد الذى تحققه المنظمة من الأنشطة المرتبطة بالبرامج (مثل رسوم العضوية أو الاشتراك فى المنظمة). والدخل من المشروعات هو إيراد المشروعات التى تقام فقط للحصول على إيرادات جديدة (مثل مبيعات الفطائر التى تتولاها بنات الكشف). وللتذكير فإن الأنشطة غير المرتبطة (أى غير المرتبطة برسالة المنظمة الخيرية غير الربحية) يجب ألا تتعدى ٢٥ فى المائة من إجمالى النفقات والجهود، ويجب عدم توزيع الدخل على الأعضاء والمديرين أو الموظفين.

■ رعاية المؤتمرات والمناسبات

لقد أصبحت إتاحة الفرص أمام شركات القطاع الخاص لدعم الاجتماعات والمناسبات التى تقيمها منظماتك عن طريق تغطية جزء من النفقات وسيلة شائعة جداً تضاف إلى الرسوم التى يدفعها الحاضرون، وبذلك تخفض التكاليف بالنسبة للمنظمة.

ويمكن للشركات أن ترعى أى شىء مثل الاستراحة القصيرة لتناول القهوة أو الغداء أو الحفلات المسائية. بل إن إحدى المؤسسات التجارية حصلت على مقدم دعم لمشابك تثبيت الورق التى أعطيت للحاضرين فى المؤتمر السنوى.

وتلقى المنظمة الراعية عادة بعض التقدير العلنى أو أشياء أخرى ترفع من روحها المعنوية عند دعمها لمؤتمر، أو اجتماع، أو مناسبة خاصة. ومع ذلك يجب توخى الحذر فى هذا المجال. فقد قررت مصلحة الضرائب فى بعض اتفاقات الدعم أن الراعى يدفع فى الواقع قيمة إعلان ولذلك طلبت من المنظمة غير الربحية أن تدفع ضرائب على العائد باعتباره دخلاً لا علاقة له بنشاط المنظمة المعفى من الضرائب (انظر الفصل السابع). إن رعاية النواحي الخاصة فى أى اجتماع أو مؤتمر، مثل الاستراحة القصيرة لتناول القهوة والأشياء التى تقدم مجاناً للحاضرين، قد يضاف جواً تجارياً مبالغاً فيه على إجراءات المنظمة. وفى بعض المنظمات يكون رد فعل الحاضرين سلبياً عندما يتضح أن المضيف قد باع جميع فرص الإعلان المتاحة. وتكمن المخاطرة فى أن منظمتك غير الربحية سوف تشتهر أكثر بسبب «الدعم» التجارى أكثر من رسالتها الرئيسية. وقد يوحى مؤتمر إلى الحاضرين بأنهم يشاهدون إحدى المسابقات الرياضية التى تغطى الإعلانات لافتتها الخلفية؛ فى حين يقدر الآخرون جهودك فى تخفيض رسوم التسجيل بقدر الإمكان. إن معرفة رد فعل المشاركين مهم لإدارة مخاطر رعاية المناسبات.

■ مشروعات التسويق مع المنظمات الربحية

فى مقابل استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها أو دعمها يمكن لأى مشروع أن يساهم بجزء من المبيعات إلى المنظمة غير الربحية. إن التسويق المرتبط بالهدف هو أحد المجالات التى تنمو بسرعة لتحقيق دخل للمنظمات غير الربحية. إن بطاقات الائتمان، والتأمين، والخدمات المالية هى من بين أكثر البنود شيوعاً ولكن أسماء (وسمعة) المنظمات غير الربحية قد استخدمت لبيع جميع الأشياء بدءاً من الأجهزة والأدوية التى تباع بدون وصفة طبية إلى قطع الحلوى. والمخاطر المحتملة لمثل هذه التعاملات للمنظمات غير الربحية متعددة وتشمل المخاطرة بأن المنتج الذى يحمل اسم المنظمة أو شعارها أو دعمها به مشاكل، أو أن غيرهم من المتبرعين المرتقبين قد لا يكونون مستعدين لدعم المنظمة غير

الربحية بسبب علاقاتها مع منافس. والفصل الخامس يبحث بتفصيل أكثر المخاطر والمشاكل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار.

■ الإعلانات المدفوعة

يمكن للمنظمة غير الربحية أن تباع مساحة تخصص للإعلانات فى مطبوعاتها أو موقعها على شبكة الإنترنت. ملحوظة : يعتبر هذا عادةً دخلاً غير مرتبط بالمشروع وقد يخضع للضرائب. ويجب إبلاغ المعلومات الخاصة بالدخل غير المرتبط بالمشروع إلى مصلحة الضرائب على نموذج ضريبي خاص.

■ العمل بأجر

قد توافق المنظمة غير الربحية على عقد اتفاق مع منظمة أخرى لتقديم عمل أو خدمات لها. وعندما تفكر فى عقد اتفاق للعمل، حدد ما إذا كان هذا العمل يتفق مع رسالة المنظمة ويلبى الاحتياجات الهامة للمتعاملين معها. وعليك أيضاً أن تقدر ما إذا كان الوقت المطلوب لإنجاز هذا العمل يمكن أن يستغل بشكل أفضل للأوجه الرئيسية من رسالة المنظمة. وأخيراً هل يمكن أن تسمى العلاقة بين منظمك غير الربحية والمنظمة الأخرى بأى طريقة إلى سمعة منظمك أو مكانتها؟

■ المناسبات الخاصة

يمكن أن تكون المناسبات الخاصة طريقة مكلفة لجمع الأموال، ولكن قد تكون طريقة مناسبة تماماً خاصة إذا أمكن تحقيق هدف ثانوى آخر. على سبيل المثال «السباق من أجل الشفاء»، وهو السباق السنوى الذى يقام فى المدن ويجذب باستمرار انتباه وسائل الإعلام القومية للمخاطر المستمرة لسرطان الثدي.

■ المنح المخططة

المنح المخططة تشمل هبات من الأموال، والأوراق المالية، أو أى ممتلكات أخرى يعطيها متبرع لكى تستخدمها المنظمة غير الربحية المتلقية فى المستقبل وأحياناً فى الوقت الحالى. وقد تشمل مثل هذه الهبات ما يلى :

- ✓ **التأمين على الحياة :** يحدد المتبرع المنظمة غير الربحية كمستفيد من بوليصة تأمين ويخصم مبلغ الأقساط التي يدفعها أو القيمة النقدية للبوليصة من إيراده باعتبارها تبرعات خيرية لأغراض ضريبية الدخل.
- ✓ **هبات من الممتلكات :** يقدم المتبرع هبات لا تسترد وقد يحصل على مبالغ نقدية محددة (دخل) مدى الحياة أو لعدد محدد من السنين. ويمكن أن تكون هناك تكاليف للصيانة والتخزين.
- ✓ **هبات من العقارات :** يقدم المتبرع هبات غير مشروطة أو «هبات من العقارات مع الاحتفاظ بالمنفعة العقارية مدى الحياة» كالتى تسمح للمانح أن يهب منزله مع استمرار إقامته به. ويحصل المتبرع على تخفيض الضرائب على الهبة التى قدمها وكذلك على أية تحسينات يجريها فى المنزل أثناء إقامته به.
- ✓ **هبة سنوية :** يقدم المتبرع نقوداً أو أوراق مالية أو ملكية عقارية أو خاصة إلى المنظمة غير الربحية وتدفع له الجمعية الخيرية مبالغ نقدية محددة. ويمكن للمنظمة غير الربحية «إعادة تأمين» هذه الهبة السنوية عن طريق بيعها للشركات التجارية.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

عند تقييمك لجدوى التقنيات المختلفة لجمع الأموال المشار إليها آنفاً، ضع فى اعتبارك الأسئلة التالية :

- ❑ هل سيسهم هذا الأسلوب فى جهودنا لتأدية رسالتنا – أم أنه مجرد تحصيل أموال من أجل الأنشطة أو الخدمات الأقل أولوية أو غير الضرورية؟
- ❑ ما هى أفضل وأسوأ النتائج المحتملة لهذا المدخل؟ وهل نحن مستعدون لكليهما؟
- ❑ هل سيتمكن هذا المدخل المنظمة غير الربحية أن تقدم خدمات إضافية أو أن تصل إلى جمهور أوسع؟

- ❑ كيف سينظر الآخرون (المتبرعون، متلقو الخدمات، الجمهور إلخ) إلى أساليبنا فى جمع الأموال، وخاصة فيما يتعلق بسمعتنا؟
- ❑ هل المدخل المقترح مرتفع المربود؟ هل لدينا معلومات كافية عن الاستراتيجية لتقييم ما إذا كان مرتفع المربود؟ (هل قمنا بأداء واجبنا؟)
- ❑ هل يحتاج الأسلوب إلى استثمار طويل الأجل للوقت أو استثمار كبير للموارد؟ (على سبيل المثال من الواضح أن الحملة الرئيسية تحتاج إلى الالتزام على المدى الطويل. ويشير الخبراء أيضاً إلى أن استئجار قوائم المراسلة بالبريد لبيع المنتجات أو طلب التبرعات يحتاج إلى إرسال العديد من الرسائل بالبريد لكى نحصل على نسبة معقولة من المربود).
- ❑ هل الأسلوب متسق مع سياستنا؟ (على سبيل المثال، منظمة الدعوة مخصصة لزيادة الوعى عن خصوصية المستهلك لا تنصح ببيع قائمة المتبرعين أو أسماء أعضائها).
- ❑ ما هى الالتزامات من الوقت والموارد التى نقدمها لهذا المدخل؟ هل لدينا فى الوقت الحالى عاملون لديهم معرفة جيدة بهذا النوع من جمع الأموال؟ إذا كان العاملون الحاليون سيتحملون جهوداً جديدة لجمع الأموال، ما هو العمل الحالى الذى يجب أن يعاد توزيعه أو يتم إلغاؤه؟ وإذا لم يكن لدينا الموارد البشرية التى نحتاجها، فهل نحن مستعدون لتعيين نوى الخبرة الذين نحتاج إليهم على أساس دائم أو مؤقت؟
- ❑ ما هو عائد الاستثمار الذى نتوقعة وعلى أى مدة من الزمن؟ كيف سنقيم النجاح؟
- ❑ هل مدخل جمع الأموال المقترح مدخل أخلاقى وفوق مستوى الشبهات؟

الفصل الثالث

المنح المقدمة من المؤسسات:

استخدام شبكة عريضة

يمكن أن تكون المؤسسات الخاصة مصدراً هاماً ذا شأن للدخل للمنظمات غير الربحية، ولكن اختيار المؤسسات المناسبة التي تساعد في تمويل منظمته يعد فناً أكثر منه علماً. فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحدد ما إذا كان مصدر معين للتمويل مناسباً لمنظمتك غير الربحية إلى جانب مجموعة من الأسباب الأخرى التي تؤثر على فرصك في الحصول على منح مالية. فمن المفهوم دائماً أن تبدأ بالمؤسسات التي تتوافق أولويات التمويل بها ومبادئها مع المشروع الذي تفكر فيه. ثم تسعى لكي تشرح بأسلوب مبتكر لماذا تشعر بأن منظمتك غير الربحية ستكون شريكاً ملائماً. ومن النادر – إن لم يكن من المستحيل – أن يكون من الملائم أن تسعى للحصول على تمويل عندما تكون مبادئ الممول المنشورة خارجة تماماً عن مجال مشروعك. وبمجرد أن تحدد بعض المؤسسات التي تعتقد أنه من المحتمل أن تساهم في تحقيق أهدافك، يجب أن تقنع بقضيتك الموظف المختص بالمنح وغالباً مجلس مراجعة. إن علاقتك مع صانع القرار ستكون العامل الحاسم في تحديد ما إذا كانت منظمتك ستحصل على المنحة أو على خطاب رفض. وزيادة فرصة القبول تتطلب استراتيجية متعددة الأوجه من الممكن أن تشمل بعض التكتيكات التالية:

- ❑ تأكد من أن أولويات التمويل الحالية للمؤسسة تشمل نوع المشروع الذي تحاول أن تحصل على تمويل له؛
 - ❑ حدد مسئول الاتصال الرئيسى لنوع المشروع؛
 - ❑ أنشئ علاقة مع مسئول أو مسئولى الاتصال الرئيسيين فى المؤسسة التى تعطى المنح؛
 - ❑ اتبع التعليمات التى يقدمها المانح (فمثلاً لا تقدم مقترحاً شاملاً عندما يكون المطلوب هو خطاب استعلام)،
 - ❑ حدد الأشخاص الجديرين بالثقة والذين لهم علاقات ويمكنهم ضمان صحة مشروعك أو تقديم الدعم فى الوقت المناسب للأعمال الجيدة التى قامت بها منظماتك؛
 - ❑ وفر الوقت الكافى لعملية المراجعة – فبالنسبة للمؤسسات الكبرى فإن القليل من المنح تعطى فى غضون عام من تاريخ أول اتصال بالمؤسسة. لا تنتظر الحصول على شيك خلال ٩٠ يوماً من خطاب الاستعلام؛
 - ❑ استثمر فى العلاقات على المدى الطويل وتذكر أنه رغم أن المنظمة قد لا تختار تمويل الاقتراح الحالى، فإن الاقتراح التالى يمكن أن يتوافق أكثر مع أهداف المؤسسة.
- وحتى عندما يصلك شيك المنحة أخيراً بالبريد، فإن عملك، من منظور إدارة المخاطر، يبدأ عند مجرد التفكير فى احتمال سير الأمور فى الطريق الخاطئ.
- وفى السنوات الأخيرة ابتعدت المؤسسات الخاصة بصورة عامة عن تقديم المنح لنفقات التشغيل العامة. فالكثير من المؤسسات تركز الآن معظم اهتمامها على تقديم المنح التى تخصص لغرض محدد. فالمؤسسات الخاصة تسعى أكثر من ذى قبل لتمويل المبادرات المبتكرة، والمشروعات الإرشادية، والمشروعات المشتركة، والمداخل العملية لحل مشاكل المجتمع المحلى. فما هو إذن الخطأ الذى يمكن أن ينشأ فى هذا العصر المتسم بالمنافسة المتزايدة من أجل تمويل المنح بين مجموعة متنامية من المنظمات غير الربحية المستوفية للشروط والمعايير من الضرائب؟ فكر فى الأمثلة التالية :

■ تعلن مؤسسة في مجتمع محلي عن تغيير في أولويات التمويل باستبعاد تمويل جمعية خيرية صغيرة تلقت منحاً سنوية من المؤسسة منذ بداية عملها. وعلى الجمعية الخيرية الآن أن تجاهد بحثاً عن مصدر جديد للدعم. ويتساعل مجلس إدارة الجمعية الخيرية عما إذا كان العاملون قد اعتبروا التمويل أمراً مسلماً به، ويأسف لأن المدير التنفيذي لم يعمل على تنمية العلاقات مع ممولين آخرين في السنوات الماضية.

■ ترفض مؤسسة اقتراحاً مبدئياً للدعم مقدم من منظمة غير ربحية ولكنها تعرض بدلاً من ذلك تمويل مشروع بديل. وهذا المشروع يخرج عن الرسالة الرئيسية للمنظمة ويرامجها، ولكنها تسعى من أجل المنحة لكي تحافظ على العلاقة مع المانح. ويستهلك المشروع أكثر مما هو متوقع من موارد المنظمة غير الربحية، ولا يقدم الدعم الإضافي المرجو للمنظمة من المجتمع المحلي.

■ تواجه إحدى المنظمات غير الربحية الصغيرة مستقبلاً غير مضمون ما لم تحصل على منح جديدة تسد النقص في الاحتياطي النقدي المنخفض وتوفر الأموال للتشغيل. وهناك مؤسسة على استعداد لإعطاء منحة ولكنها تطلب معلومات إضافية في عدة مجالات. فهي تسأل المنظمة غير الربحية كيف تنوى معالجة عدم وجود تنويع في مجلس إدارة المنظمة غير الربحية. وفي تلهفه «لإتمام الصفقة» يشرح المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية خطة مفصلة لضمان التنويع. ومع ذلك فهو غير متأكد مما إذا كان مجلس الإدارة الحالي سيؤيد مثل هذه الحطة، ومما إذا كانت الخطة ممكنة التنفيذ.

لا تصف هذه السيناريوهات إلا القليل من المخاطر المرتبطة بطلب وتلقي تمويل من المؤسسات. وتشمل الاحتمالات الأخرى ممولين غير راضين، يطالبون باستعادة أموال المنحة أو يرفضون تمويل مشروعات إضافية. ومعظم المنح التي تقدمها المؤسسات تكون مصحوبة بتعليمات وشروط محددة للغاية، مثل :

■ يجب صرف المنحة فقط لدعم الأهداف الموضحة بالتفصيل في اقتراح التمويل وفي حدود الموازنة التي تمت الموافقة عليها؛

- ☐ لا يمكن استخدام أى جزء من المنحة للقيام بأى نشاط متعلق بأى هدف خلاف ذلك المنصوص عليه فى الجزء ١٧٠ (ج) (٢) (ب) من قانون الضريبة على الدخل؛
- ☐ يجب على المنظمة غير الربحية أن تتابع كيفية صرف أموال المنحة؛
- ☐ أى نشرة صحفية تعلن عن المنح يجب أن ترسل إلى المؤسسة قبل نشرها؛
- ☐ يجب الاعتراف بفضل الممول وتقديم الشكر له؛
- ☐ يجب أن تحتفظ الجمعية الخيرية بسجلات مالية للمصروفات والإيرادات الخاصة بالمشروع؛
- ☐ يجب أن تحتفظ الجمعية الخيرية بجميع السجلات وغيرها من المستندات المؤيدة المتعلقة بالمنحة لمدة خمس سنوات بعد انتهاء موعد المنحة؛
- ☐ يجب أن تقدم المنظمة غير الربحية تقارير عن الموقف فى منتصف المدة وفى نهايتها تشمل وصفاً سردياً للأهداف التى حققتها خلال مدة المنحة، وتقريراً مالياً يوضح بالتفصيل مصروفات أموال المنحة؛
- ☐ يجب إخطار المؤسسة إذا حدثت فى المنظمة غير الربحية أية تغيرات هيكلية أو وظيفية هامة؛
- ☐ يجب على متلقى المنحة أن يسمح للمؤسسة بإمكانية الاطلاع المعقول على الملفات، والسجلات، والعاملين خلال مدة المنحة وبعدها بخمس سنوات؛
- ☐ يجب أن يكون المشروع الذى سيمول تحت السيطرة الكاملة لمتلقى المنحة، كما يقوم متلقى المنحة بالإشراف على عملية اختيار أى متلقى منحة ثانوى أو مقاولين من الباطن؛ و
- ☐ يعيد متلقى المنحة وفقاً للحصص أية أموال خاصة بالمشروع لم يتم صرفها إلى المؤسسة خلال عدد محدد من الشهور بعد انتهاء المنحة.

من الواضح أن الكثير من المتطلبات والقيود منطقية أساساً، ولكن الكثير من المنظمات غير الربحية يمكن أن يكون لديها مجرد البنية الأساسية أو قدرة الاستيعاب التى

تمكنها من تلبية جميع المتطلبات الإدارية وحفظ السجلات الخاصة بالمنح التي حصلت عليها. ولذلك فمن المهم قبل قبول أية أموال، أن تدرك المنظمة ما سوف تحتاج إليه وكم ستتكلف للوصول بالمنظمة إلى المستويات التي تطلبها المؤسسة.

والخطابات النمطية للمنح التي تقدمها المؤسسات تنصح المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية أن يراجع بدقة شروط خطاب المنحة قبل توقيعه وإعادة صورة منه إلى المؤسسة. وهذه المرحلة قد تكون بها مخاطر بنفس قدر مخاطر المفاوضات النهائية ومرحلة الأسئلة والأجوبة. وبعد العناء والمشقة فترة من الزمن للحصول على منحة جديدة، يميل معظم متلقى المنح إلى تفسير المتطلبات الواردة بخطاب المنحة تفسيراً خاطئاً أو حتى تجاهلها. وقد أصبحت مثل هذه المتطلبات أكثر عبئاً وتحديداً. فماذا يجب على كل منظمة غير ربحية تطلب وتتلقى منحة من المؤسسات أن تفعله لكي تقلل مخاطر الأداء غير الملائم؟

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

❑ لا تسمح للتمويل الذي تحصل عليه من المؤسسات أن يحولك عن رسالة المنظمة وأهدافها. إن التغييرات التي تحدث في المحيط الذي تعمل به، والتغير في احتياجات المتعاملين معك، والدعم من المجتمع المحلي ومجموعة من الأسباب الأخرى كلها اعتبارات مشروعة لتحديث رسالتك وأهدافك. ولكن تغيير رسالتك أو اتجاهك لكي تنتزع بعض التمويل الإضافي يمكن أن يكون خطأ خطيراً. ويجب إن تتم التغييرات في التوجه وبؤرة الاهتمام بعلم مجلس الإدارة التام بها وبالتشاور معه.

❑ قم بالعناية الواجبة نحو مساندى المؤسسة بمعرفة كل ما يمكن بقدر الإمكان عن أولويات المؤسسة وممارساتها قبل أن تطلب التمويل. فقد تجد نفسك في حرج عندما تكتشف فيما بعد أن شركة المهمات الرياضية التي منحتك تبرعاً كبيراً من أجل برنامج معسكر الأطفال هي فرع تمتلكه كلية مجموعة من شركات الخمور. اتصل بمتلقى المنح الآخرين لتحصل على معلومات أكثر عما تتوقعه المؤسسة من

الذين يتلقون منها المنح. أطلب المشورة من المنظمات غير الربحية الأخرى عن كيفية تقديم اقتراح ناجح، واكتشف كيف تتصل المؤسسة بمتلقى المنح. فعلى سبيل المثال، يتزايد عدد المؤسسات الأهلية الكبرى التي تحد من الاتصال الشخصي مع من يتلقون المنح. وكثير من المنح تقدم دون أى مقابلة لممثل المنظمة غير الربحية. وقد يسبب هذا إحباطاً للمنظمة غير الربحية التي اعتادت على تغذية مرتدة منتظمة والاتصال وجهاً لوجه.

❑ لا تسمح لنفسك بأن تجرفك حرارة المفاوضات النهائية على المنحة، وترتكب خطأ الوعد بأشياء لن تستطيع أو لست على استعداد لتنفيذها. فمن السهل جداً الوقوع فى فخ القول بما تعتقد أن الممول يريد أن يسمعه بدلاً من إعطاء تفسير صادق عما تستطيع تحقيقه وكذلك القيود المفروضة عليك.

❑ راجع بدقة الأوراق المرفقة مع خطاب المنحة، ابذل نفس مستوى التمهيد لمستندات إعطاء المنحة كما تفعل بالنسبة لعقد إيجار أو خدمات يتسم بالتعقيد. وإذا كان أى وجه من المنحة غير واضح لك، أطلب توضيحاً من المانح أو تفسيراً من مستشار قانونى. لا توقع أبداً على خطاب منحة شروطها غير واضحة. سجل فوراً وحدد على النتيجة الموجودة أمامك المواعيد الرئيسية لتقديم التقارير - بما فى ذلك المواعيد التي تقع بعد عام أو عامين فى المستقبل.

يمكن أن تكون المنح المقدمة من المؤسسات طريقة ممتازة لتمويل البحوث المبتكرة أو مشروعات توصيل الخدمات التي تتطلب مقدماً لرأس المال. ومن المهم أن تؤدى واجبك فى البداية، وتراجع بدقة الشروط التي ستوافق عليها، وتحفظ بسجلات دقيقة لمواردك المالية والأنشطة. إن إعطاء منح المؤسسات العناية التي تستحقها سيضمن لك معاملة سلسلة مع المانحين مما يعطيهم انطباعاً إيجابياً عن أدائك، وربما أصبحوا مستعدين لإعطائك مزيداً من التمويل لكى تساعدك على تحقيق رسالتك.

الفصل الرابع

المتبرعون الأفراد : والاستفادة منهم

لقد كان طلب التبرعات من الأفراد من وجهة النظر العملية أسرع مجالات جمع الأموال تطوراً. فمنذ أقل من جيل مضى، كان الأفراد يساهمون إلى حد كبير بالوقت والمال لكنيستهم، ولجماعة خدمة الشباب التي انضم إليها ابنهم، وفي العمل عن طريق حملة منظمة، وإلى الشخص الذي يطرق الأبواب، أو إلى مندوب الجمعية الخيرية الواقف عند ناصية الشارع في وقت الإجازة. وقد تقوم مؤسسة تجارية محلية بعرض لافتة من الورق المقوى تطلب التبرع بربع دولار أو برطمان عليه بطاقة ملصقة موضوعة على منضدة البيع في محل. والبرامج والإعلانات التليفزيونية التي تغري الناس بالتبرع تقنعهم بإعطاء النقود للجمعيات الخيرية التي لم يكن لهم بها إلا صلة قليلة، ولا يعرفون عنها سوى معلومات ضئيلة.

وطبقاً لتقرير «تبرعوا للولايات المتحدة ١٩٩٩» Giving USA 1999 ، وهو التقرير السنوي للاتحاد الأمريكي لجمع الأموال للأعمال الخيرية، كان الاقتصاد القوي خيراً طيباً بالنسبة للجمعيات الخيرية. فللسنة الثالثة على التوالي زاد العطاء للمنظمات غير الربحية. فقد ارتفع بمقدار ١٠,٧ في المائة في عام ١٩٩٨ ليصل إلى ١٧٤ مليار دولار، يأتي ٧٧,٣ في المائة منها عن طريق المتبرعين الأفراد.

وساعد ظهور البريد المباشر وقوائم التسويق على الدفع قدماً بهذا النمو المذهل، وغير من طبيعة عملية جمع الأموال إذ أصبحت جهود التسويق أكثر تحديداً للهدف. وأدى ذلك إلى أن أصبحت عملية جمع الأموال أيسر بعدد أقل من الدولارات. فيمكن شراء الأسماء والعناوين وترسل طلبات الالتماس إلى الأشخاص الذين اشتروا منتجاً معيناً أو اشتركوا فى مجلة. وتساعد التليفونات البنكية والتقنيات الأخرى المنظمات غير الربحية على تجميع قوائم بالأشخاص الذين لم يكن من المستطاع أن يكون لهم اتصال مباشر ببرامج الخدمات التى تقدمها المنظمة.

وفى العقد الماضى، تقدم علم جمع الأموال من الأفراد بسرعة مذهلة. واليوم يحضر المحالون إلى التقاعد الندوات التى تجمع بين التخطيط للضرائب والتبرع لأعمال الخير. وقد أصبح تأجير القوائم من جانب الجمعيات الخيرية وفيما بينها من الأعمال التجارية الكبيرة، «والسمسرة فى القوائم»، أى توفير قوائم المشتريين والبائعين، أصبحت صناعة داخل الصناعة. كما شاعت الطلبات عن طريق البريد الشخصى المباشر، وتزايد قيام جامعى الأموال بالربط بين اهتمامات الفرد الشخصية (مثل الأنشطة الترويحية، والملابس إلخ) وأسلوب التبرع الخيري الذى يفضل. وقد تزايدت المواقع التى تحوى معلومات عن جمع الأموال إلكترونياً على شبكة الإنترنت. ومن الغريب أن كل هذه التكنولوجيا قد جعلت جمع الأموال أكثر تعقيداً، وأكثر تكلفة، وأكثر مخاطرة من ذي قبل.

وقد صاحب هذا الانفجار التكنولوجى، أن القوانين التى تنظم طلب المنظمات غير الربحية للتبرعات وإمكان استقطاع مبالغ التبرعات من دخل الأفراد، أصبحت أكثر تعقيداً. فهذه القوانين تطلب من المتبرعين والمستفيدين على حد سواء الاحتفاظ بسجلات دقيقة، وتقديم تقارير شاملة عن مجال أنشطتهم إلى الجهات الحكومية المختصة.

ما هى بعض مخاطر جمع الأموال من الأفراد؟

- ❑ إثارة غضب المتبرع بانتهاك خصوصيته؛
- ❑ قبول تبرع من شخص أو منظمة لا تريد أن يكون لها علاقة بجمعيتك الخيرية، أو إعادة أو رفض تبرع لنفس السبب؛
- ❑ طلب التبرعات فى أثناء التقلبات الشديدة فى الاقتصاد أو سوق الأوراق المالية؛
- ❑ تقييم الوصية والتعامل معها بطريقة غير ملائمة؛ و

□ عدم توجيه العناية الواجبة للممتلكات الممنوحة وتقييم فوائد وتكاليف مثل هذه التبرعات.

وقبل القيام بأي محاولة لطلب التبرعات من الأفراد، يجب على المنظمة غير الربحية أن تضع في اعتبارها موضوع خصوصية المتبرع. وسنتحرى هذا الموضوع ونقدم اقتراحاتنا في الفقرات التالية.

خصوصية المتبرع : ما هو التزامك؟

يجب عليك بصفة عامة الالتزام باحترام خصوصية المتبرعين لك، وأن تشرح لهم كيف تنوى استخدام المعلومات التي تجمعها عنهم. فإذا كان من عادتك أن تجمع المعلومات وأن تشرك فيها منظمات أخرى (حتى المنظمات الأخرى غير الربحية)، فيجب أن تخبر المتبرع كيف ومتى ستشارك في هذه المعلومات. ويجب أن يتاح للمتبرعين الخيار في الاحتفاظ بسرية معلوماتهم.

وقد سهلت التكنولوجيا الحديثة أكثر من ذي قبل عملية جمع المعلومات عن الأفراد والمنظمات. كما أصبح من السهل أيضاً المشاركة في هذه المعلومات عمداً أو بدون عمد. وتذكر أن معلوماتك آمنة فقط بقدر أمان جهاز الكمبيوتر الخاص بك. فعلى سبيل المثال، إذا كانت منظمتك تقدم النصائح للشباب الذي يعاني المشاكل، فقد تكون المعلومات التي تحتفظ بها عن المتعاملين معك، حتى أسماءهم وعناوينهم حساسة للغاية. لا تخزن مثل هذه المعلومات في ملفات أو في كمبيوتر غير آمن. فقد تكون معرضة للسرقة، أو على أقل تقدير للعيون الفضولية.

تقديم المستندات والسجلات المحفوظة للمتبرعين

يجب على المنظمة الخيرية أن تقدم بياناً مالياً مكتوباً إلى المتبرعين بمبالغ أكثر من ٢٥٠ دولاراً أو إذا كان مقابل التبرع يزيد عن ٧٥ دولاراً. ومقابل التبرع هو ما يحصل عليه المتبرع عن شيء ذي قيمة مثل تذاكر الأوبرا، أو ملابس، أو حتى فنجان للقهوة. والفصل السابع يقدم المزيد من المعلومات عن هذا الموضوع.

تبرعات من الملكية العقارية

لا تستفيد سوى نسبة صغيرة من المنظمات غير الربحية من الممتلكات التي يتبرع بها الأشخاص، بما في ذلك العقارات. ومع ذلك ذكر مقال نشر مؤخراً في «سجل لأعمال الخير» The Chronicle of Philanthropy أن المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء البلاد تضاعف من جهودها للحصول على حصة من العقارات التي تقدر قيمتها بعشرين تريليون دولار من الممتلكات الخاصة حالياً. ومن أسباب هذا الاتجاه قوة سوق العقارات، مما يسهل على المنظمة تحويل الهبة من العقارات إلى نقود. وفضلاً عن ذلك يستطيع المتبرع عن طريق وهب ممتلكات ربما تكون قد زادت قيمتها، أن يتفادى دفع ضرائب مرتفعة على الربح الرأسمالي عند بيع هذه الممتلكات. ومع ذلك، وفي حالات كثيرة، تمثل هبات الملكية العقارية مخاطر جدية للمنظمة غير الربحية التي حصلت عليها. ويجب على المنظمة تقييم هذه المخاطر بدقة قبل أن تفكر في قبول هبة من الممتلكات.

وأكثر ما يسبب القلق هو احتمال التعرض للمسئولية القانونية إذا كانت الممتلكات الممنوحة تشتمل على مخاطر بيئية. فالممتلكات التي تحتوى على كيماويات أو نفايات خطرة تمثل مشكلة تنطبق على الممتلكات بخلاف المرافق الصناعية والورش. فبيت قديم في المزرعة يبدو هادئ المنظر قد يحتوى على الإسبستوس، أو يحتوى على طلاء من الرصاص، أو يخزن به مبيدات آفات ومبيدات أعشاب، أو يخفى صهاريج مخلفات تحت الأرض بها تسرب. وقد تكون هناك منشآت أخرى في حالة يرثى لها بحيث يتم هدمها أو تجديدها بتكلفة كبيرة، فيجب الاستعانة بمفتش مخاطر بيئية كفء للكشف على أية ممتلكات معروضة على منظمك وتفكر في قبولها.

كما يجب على الجمعيات الخيرية أن تهتم باحتمال التعرض للمسئولية القانونية عن الحوادث المؤسفة في الممتلكات. فقد ذكر أحد سماسرة العقارات أن نصف الهبات من العقارات والتي تبدو مجزية لأول وهلة، تكون صفقات خاسرة أو أسوأ من ذلك. ولا تنسى أنه بمجرد حصولك على سند الملكية، فإن الممتلكات بما يصابها من مشاكل ومسئوليات قد انتقلت إليك. وقد تشمل المخاطر الأخرى لتبرعات العقارات الوقت والتكاليف المطلوبة لفض المشاركة، وقضايا الرهن العقاري، والمناطق الخاضعة للتنظيم، والمتبرعين الملحين الذين قد يكون لهم أغراض أخرى غير إثارة مصلحة الآخرين.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

- تعرف على المتبرع. إجمع معلومات عامة عنه، وتذكر أنه إذا تم محاسبة المتبرع، فسوف تحاسب أنت أيضاً.
- حاول أن تحدد دوافع المتبرع، والتي تشمل غالباً محاولة تجنب الضرائب على الربح الرأسمالي، والحصول على تنزيل قيمة الممتلكات التي يصعب بيعها، وتجنب الضرائب على الهبات والتركات أو إدراج الدخل.
- ضع إرشادات صارمة قبل طلب هبات من العقارات. ضع قائمة مراجعة للإجراءات بالنسبة لكل صفقة، مثل التفتيش البيئي، وتقييم السوق، وزيارات للموقع، أو البحث عن سندات الملكية. وبعض المنظمات غير الربحية لا تقبل هبات العقارات خارج منطقة جغرافية محددة أو التي تقل قيمتها عن تقييم معين.
- اجعل مجلس الإدارة مشاركاً واستعن بالخبراء بما فى ذلك المساعدة من محاسب قانونى أو محامى عقارات.
- كن مستعداً للانسحاب من الصفقة إذا وجدت أن التكاليف المحتملة تفوق المزايا.

صفقات عكسية لاقتسام التكلفة والعائد

لصالح الجمعيات الخيرية

إذا كان الموت والضرائب قضاءً محتوماً، كما يقال فى الأمثال، فلماذا لا نجد طريقة لتحقيق الربح عن طريقهما؟ هذا هو المنطق وراء بعض برامج التأمين المبتكرة التي ظهرت فى السنوات الأخيرة. وتهدف هذه البرامج إلى تقديم ميزة نقدية لجمعية خيرية ومورد دخل مستمر للفرد بينما تعوق عمل مأمور الضرائب. إن هذا النمط من الاتفاق يبدو فى ظاهره فكرة رائعة – موقف يفوز فيه جميع الأطراف (ما عدا ربما مأمور الضرائب). ومع ذلك، وكما كنت تظن، فالأشياء لا تكون دائماً كما تبدو. وهذا القسم يتناول عالم تأمين صفقات اقتسام التكلفة والعائد، وتأمين الصفقات العكسية لاقتسام التكلفة والعائد، وبعض مخاطر هذا النوع من جمع الأموال.

أولاً، ما هي خطة اقتسام التكلفة والعائد أو الخطة العكسية لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية، وهو اسمها الصحيح؟ إن فكرة الخطة العكسية لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية هي أنها تسمح لدافعي الضرائب بتجميع الأصول لأفراد أسرهم أو لأنفسهم عند إحالتهم إلى التقاعد عن طريق التبرعات الخيرية التي تخصم من الضرائب.

وهناك عدة طرق مختلفة لوضع مثل هذه الخطط، ولكن الترتيب النمطي يشمل عنصراً مثل اتفاق تأميني غير قابل للإلغاء يتم بمقتضاه شراء بوليصة تأمين على الحياة لدافع الضرائب. وبعد ذلك يدخل دافع الضرائب / المتبرع في اتفاق مع جمعية خيرية معترف بها يتفق فيه دافع الضرائب والجمعية الخيرية على اقتسام التكلفة والمشاركة في المزايا الاقتصادية لبوليصة التأمين. وبمعنى آخر، تشمل الصفقات قيام دافع الضرائب بتحويل الأموال إلى الجمعية الخيرية، على أساس أن الجمعية الخيرية ستستخدم الأموال المحولة لدفع الأقساط على القيمة النقدية لبوليصة التأمين على الحياة التي يستفيد منها كل من الجمعية الخيرية وأسرة دافع الضرائب. وكجزء من هذه الصفقة، تقوم الجمعية الخيرية غالباً بشراء القيمة النقدية لبوليصة التأمين على الحياة. والمستفيدون من بوليصة التأمين يشملون كلاً من الجمعية الخيرية وائتماناً يكونه دافع الضرائب. وأفراد أسرة دافع الضرائب هم المستفيدون من الائتمان.

وفي صفقة مشابهة، تدخل الجمعية الخيرية في اتفاق لاقتسام التكلفة والعائد مع الائتمان. ويحدد الاتفاق أي جزء من أقساط بوليصة التأمين سيدفعها الائتمان وأي جزء ستدفعه الجمعية الخيرية. وعلى الرغم من اختلاف شروط هذه الاتفاقيات، فإن الخاصية المشتركة هي أنه طوال مدة الاتفاق، يمكن للائتمان أن يحصل على نسبة مرتفعة بشكل غير متناسب من قيمة التصفية وتعويض الوفاة. وكجزء من الصفقة، يقوم دافع الضرائب بتحويل الأموال إلى الجمعية الخيرية، وتكون عادة مساوية لمبلغ أقساط التأمين التي تعد مسؤولية الجمعية الخيرية طبقاً لاتفاقية اقتسام التكلفة والعائد. ويحصل دافع الضرائب بعد ذلك على خصم التبرعات الخيرية على الأموال التي حولها إلى الجمعية الخيرية.

وقد أصدرت مصلحة الضرائب المنشور رقم (٩٩-٣٦) لتبنيه دافعي الضرائب والجمعيات الخيرية بخصوص بعض صفقات التأمين لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية التي تتضمن خصومات على التبرعات الخيرية. وينص جزء من المنشور أنه :

«على دافعى الضرائب وهذه المنظمات أن تدرك أن هذه الصفقات لن تقدم المزايا الضريبية التى يعلن عنها المروجون لها. وعلاوة على ذلك، فإن مروجى هذه الصفقات ودافعى الضرائب والمنظمات المشاركة فيها، قد يتعرضون لعواقب ضريبية مخالفة أخرى، بما فى ذلك العقوبات».

وتمضى مصلحة الضرائب لتقرر أنه «بصرف النظر عما إذا كان دافع الضرائب يحصل على فائدة فى مقابل التحويل الذى تم للجمعية الخيرية أو كانت عنده النية المطلوبة للتبرع، «فعموماً لا يسمح بأى خصم للتبرعات على الأموال المحولة إلى الجمعية الخيرية إذا كان التحويل أقل من الفوائد الكلية التى يحصل عليها دافع الضرائب من أى ممتلكات».

فلماذا إذن تهتم الجمعية الخيرية؟ أليست المسئولية على دافع الضرائب للتأكد من أن كل الخصومات قانونية ومعلنة صراحة؟ فلولاً وقبل كل شىء إذا كانت منظمتك تروج لخطه الغرض منها التحايل على قوانين الضرائب، فلعلك بذلك تعرض للخطر وضع منظمتك المعفاة من الضرائب. والأكثر من ذلك أهمية أن تفكر فى سمعة منظمتك. كيف سيكون موقفك عندما تكتشف فى أخبار الصباح أن المتبرع الثرى لمنظمتك مذنب لتحاييله على الضرائب، ويظهر اسمك فى نفس العنوان الرئيسى؟

ومع ذلك فإن بعض هذه الاتفاقات قانونية وربما ينتج عنها بعض الفوائد لمنظمتك. وعلاوة على ذلك فقد يبدو أحياناً «أن الكل يفعل ذلك». والحل هو أن تحصل على رأى قانونى وضرائبى سليم من متخصصين مؤهلين حتى تتأكد من أنك تفهم ما أنت مقدم عليه قبل أن توقع على السطر الأخير.

الحصول على أوراق مالية

والطريقة الأخرى الشائعة لطلب التبرعات الخيرية هى تشجيع المتبرعين على إهداء الأوراق المالية المرتفعة القيمة إلى منظمتك غير الربحية. إن مثل هذا الاتفاق قليل المخاطر ويستفيد منه كل من الجمعية الخيرية والمتبرع. فالمتبرع يستفيد بحصوله على خصم يعادل القيمة الكلية للتبرع (فى مقابل بيع السندات أولاً ثم التبرع بالحصيلة بعد دفع الضرائب على أى ربح رأسمالى).

ومع ذلك فهناك بعض المخاطر عليك أن تنتبه إليها. أحدها أنك قد تجد أن منظمتك قد أصبحت عن غير قصد «مالكة» لشركة تتعارض أخلاقياً مع رسالة منظمتك. ويكمن الخطر الآخر في طبيعة الأوراق المالية: إذ أن قيمتها تتغير. لذلك فإن تبرعاً سخياً من الأوراق المالية قد يصبح عديم القيمة بعد فترة من احتفاظ منظمتك به.

وعلى الرغم من أن وضع سياسة مالية واستثمارية صحيحة يعد خارج مجال هذا الكتاب، إلا أنه يجب على منظمتك أن تضعها وأن تكون مستعداً لجعل أي تبرعات تتوافق مع هذه السياسة. فعلى سبيل المثال، إذا تلقيت تبرعاً بمائة سهم من شركة AT&T وتنص سياسة منظمتك على عدم توظيف أموال في الأسهم، فسيكون مطلوب منك أن تبيع السندات فور تسلمها، وإذا كانت سياستك تسمح (أو إذا لم يكن لديك سياسة)، وتقرر الاحتفاظ بالسندات، فانتبه إلى أن قيمة الأسهم والسندات غير مستقرة. فهل أنت مستعد لبيان خسائر استثمارية لم تتحقق في تقرير النشاط لسنة محددة ؟

ونظراً لتعقيد إدارة مثل هذه الاستثمارات، فإنه من الحكمة أيضاً أن تحصل على رأى متخصص حسن الاطلاع فيما يتعلق باستثمارات الأسهم وغيرها من عمليات توظيف الأموال في الأسهم.

ومما يستحق الاهتمام أيضاً نوع الشركة التي تمتلك فيها أسهم. فقبل أول يناير عام ١٩٩٨، لم يكن مصرحاً لأي منظمة معفاة أن تمتلك أسهماً في شركة مساهمة (عادة شركة صغيرة خاصة). وعلى الرغم من تعديل هذا القانون والذي أصبح الآن يسمح للمنظمات المعفاة أن تمتلك مثل هذه الأسهم، فإن ذلك لا يفيد المنظمة المعفاة عادة، وقد يخلق في الواقع بعض العواقب الضريبية السلبية للمنظمة غير الربحية.

وتقدم نشرة مصلحة الضرائب رقم ٥٢٦ معلومات مفصلة تساعد المتبرعين المرتقبين في معرفة حدود التبرعات الخاضعة للخصم. ولزيد من المعلومات اتصل بالموقع <http://www.irs.gov> على شبكة الإنترنت.

يا عزيزي، يمكنك أن تأخذ سيارتي

إنه يبدو اتفاقاً من صنع الخيال. جون ك. دونر يمتلك سيارة قديمة مستعملة ومستهلكة تكاد لا تسير ولا تساوي ثمن الإعلان الذي ينشر في الجريدة لبيعها. ويعطى

السيد دونر السيارة لمنظمتك، وأنت تبيعها لتاجر خردة وتحصل على بعض النقود، بينما السيد دونر الكريم يحصل على تخفيض كبير على الضرائب حسب قيمة السيارة الوارد في «الكتاب الأزرق»¹. ألا تبدو هذه الصفقة سليمة لدرجة أن تكون قانونية؟ إن مصلحة الضرائب الأمريكية تتفق معك في ذلك.

وفي مؤتمر للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين انعقد مؤخراً، أشار ماركوس أوينز، مدير قسم المنظمات المعفاة بمصلحة الضرائب، إلى أنه من «المحتمل جداً» أن تعيد مصلحة الضرائب النظر في برامج التبرع بالسيارات في المستقبل. ويشير أوينز إلى حوافز التبرع التي تطبقها الجمعيات الخيرية عندما تمنح لها سيارة، ويتم وعد المتبرعين بالسيارات بالحصول على خصومات خيرية على القيمة الكاملة للسيارات حسب «الكتاب الأزرق»، حتى ولو كانت السيارة في حالة سيئة للغاية. وطبقاً لمقال نشر مؤخراً في تقرير الضرائب اليومي لمكتب الشئون القومية، يقول أوينز في المؤتمر أن النواب العموميين في الولايات من المحتمل أيضاً أن يتفحصوا بدقة هذه الأنواع من البرامج.

إن دليل رسمي لأسعار السيارات المستعملة سيكون مفيداً، ولكن يجب وضع حالة السيارة في الاعتبار. وتوضح إرشادات مصلحة الضرائب أن دافع الضرائب يمكنه فقط أن يخصم القيمة السوقية الفعلية السائدة للسيارة بصرف النظر عن قيمتها «الكاملة». إنها بالطبع مسئولية المتبرع أن يتأكد من أنه يخصم فقط القيمة السوقية السائدة للسيارة التي تبرع بها. ولكن المنظمة التي تشجع المتبرع على خصم أكثر من قيمة السيارة الحقيقية يمكن أن تجد نفسها في مأزق. فعلى الأقل ستتهم المنظمة بممارسة أعمال قد تكون غير أخلاقية، والمنظمة التي تقدم مستندات غير صحيحة لدافع الضرائب ستتهم بالمساعدة في التحايل على الضرائب.

ملحوظة : تطلب مصلحة الضرائب شهادة مستقلة لتقدير ثمن التبرعات التي تزيد قيمتها السوقية السائدة على ٥٠٠٠ دولار. وفي حين أن الواجب على المتبرع أن يحصل على هذه الشهادة، إلا أنه مصرح للجمعية الخيرية أن تدفع ثمن هذا التقدير. والاستمارة ٨٢٨٠ متاحة بزيارة موقعنا على الشبكة [http:// www.irs.gov](http://www.irs.gov).

الطلبات المباشرة

كما سبق الإشارة، فقد أصبحت الطلبات المباشرة اليوم علماً متقدماً. فباستخدام تقنيات التسويق الحديثة، أصبح من الممكن إرسال الطلبات بالبريد أو وضع قائمة بتليفونات المتبرعين المحتملين الذين ربما يكونون مهتمين بقضيتك. وهنا أيضاً يجب توخي الحذر، فالكثير من الناس لا يرحبون بالإلحاح بخطابات ومكالمات تليفونية، وقد ينتهى بك الأمر أن ينفر منك بعض أفضل الذين تبرعوا لك من قبل. وفضلاً عن ذلك، فهناك قوانين وإرشادات أخلاقية تحكم كيفية إجراء مثل هذه الطلبات.

وقد نشر مجلس مكاتب تحسين الأعمال إرشادات عن الطلبات بالبريد والتي تنطبق على المنظمات غير الربحية وعلى الوحدات الربحية أيضاً.

إرشادات مجلس مكاتب تحسين الأعمال للمستهلك

١- يجب أن تعرف الطلبات المرسله بالبريد بوضوح الجمعية الخيرية، وتصف برامجها بأسلوب واضح ودقيق. إحذر من الطلبات التي تستعطفك ولكنها لا تقول لك شيئاً عن الجمعية الخيرية أو ماذا تفعل لتعالج المشكلة التي شرحتها جيداً.

٢- لا يجب إرسال الطلبات متخفية في شكل فواتير أو بيان بالحساب. فمن غير القانوني أن ترسل بياناً بالحساب أو فاتورة أو كشف حساب مستحق وهو في الواقع طلب للأموال، ما لم تبين بوضوح ملحوظ بأنه طلب للتبرع وأنه ليس عليك أى التزام بالدفع إلا إذا قبلت العرض. وغالباً ما ترسل الفواتير الخادعة إلى الشركات وليس الأفراد. اتصل بمكتب تحسين الأعمال المحلى للحصول على إرشادات مفصلة عن كيفية التعامل مع الطلبات المستترة في شكل فواتير.

٣- من المخالف للقانون أن تطلب دفع ثمن بضاعة لم تطلب. فإذا كانت هناك أشياء لم تطلب مرفقة مع خطاب طلب التبرعات، مثل سلاسل المفاتيح، أو الطوابع البريدية، أو بطاقات التحية، أو الأقلام، تذكر أنك لست ملزماً بدفع ثمن البضاعة أو ردها. وإذا طلب منك دفع الثمن، أبلغ مكتب تحسين الأعمال المحلى. ومن خبرة مكتب تحسين الأعمال، فإن البضاعة غير المطلوبة قد تعنى تكاليف مرتفعة لجمع الأموال.

٤- الطلبات التي تشمل الترويج لمسابقات يجب أن توضح عدم اشتراط التبرع لكي تستحق الجوائز المقدمة. إن طلب تبرع يحول المسابقة إلى يانصيب عن طريق البريد، وعملية إجراء يانصيب عن طريق البريد غير قانونية.

٥- الطلبات عن طريق شيكات وهمية لا تخضع لأي متطلبات قانونية خاصة. ومع ذلك فعلى المتبرعين أن يتذكروا أنهم غير ملزمين بإعادة الشيكات إذا لم يتبرعوا. فليس للشيكات في حد ذاتها أي قيمة حقيقية².

وقد أعلن مجلس مكاتب تحسين الأعمال (خدمة المشورة الخيرية) أيضاً عن معايير لتعزيز الممارسات الأخلاقية للمنظمات الخيرية. وهذه المعايير أعدت كي تتبعها المنظمات التي تطلب التبرعات علانية والمعفاة من الضرائب طبقاً للجزء رقم ٥٠١ (ح) (٣) من قانون الدخل العام، وكذلك المنظمات الأخرى التي تتولى القيام بالطلبات الخيرية. والمجالات التي تتناولها هذه المعايير تشمل: المسؤولية العامة، واستخدام الأموال، والمواد الخاصة بالطلبات والمعلومات، وممارسات جمع الأموال وتوجيهها. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات بالاتصال بمجلس مكاتب تحسين الأعمال، ويوجد عنوانه ورقم تليفونه وموقعه على شبكة الإنترنت في جزء المصادر في نهاية هذا الكتاب. وتظهر النسخة الكاملة «لمعايير الطلبات الخيرية» التي أصدرها مجلس مكاتب تحسين الأعمال في موقع شبكة الإنترنت الخاص بالمنظمة [http:// www. bbb. org](http://www.bbb.org) (اضغط على Philanthropic Advisory Service في نفس الموقع).

جمع الأموال عن طريق الإنترنت

ما إن تظهر تكنولوجيا جديدة في الأفق فجأة حتى يحاول شخص مغامر أن يكتشف طريقة ليكسب مالا عن طريقها. فلا شك أن أول «بيع مخلفات الحرائق» أقيم بعد اكتشاف إمكان بيعها مباشرة.

لذلك ليس من المستغرب أنه بعد انتشار الإنترنت في مجال أعمالنا التجارية وفي

ثقافتنا الاجتماعية أن تصبح أداة تتغلغل بسرعة في عملية جمع الأموال للمنظمات غير الربحية. والإنترنت وسيلة رائعة لجمع الأموال لأنها تجمع بين أفضل ما في الاتصالات المرئية والسمعية بتكلفة معقولة جداً. وفي الواقع تسمح الشبكة العالمية حتى لأصغر منظمة غير ربحية أن يكون لها وجود عالمي يمكن تطويره وجعله على مستوى فني متخصص يرتقى للمنظمات الأكبر والأكثر استقراراً.

وهناك عدة طرق مختلفة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة لتسهيل عملية جمع الأموال. ومعظمها لا يمثل أى شىء جديد ولكنه ببساطة طريقة لإدخال قوة دفع جديدة على وسيلة قديمة لجمع الأموال. وإليك بعض الطرق التي تستخدم بها المنظمات الإنترنت لتستكمل جهودها في جمع الأموال.

❑ قبول التبرعات أو رسوم العضوية عن طريق الشبكة العالمية والسماح بالدفع ببطاقة الائتمان أو بتعهد؛

❑ استخدام موقع في شبكة الإنترنت «لنشر» معلومات دعائية وتسويقية عن المنظمة؛

❑ استخدام البريد الإلكتروني كمكمل للطلب عن طريق البريد المباشر أو كبديل له؛

❑ عرض الروابط الإعلانية أو رعاية البرامج على الموقع في شبكة الإنترنت؛

❑ إظهار استثمار مصلحة الضرائب رقم ٩٩٠ الخاصة بالمنظمة على شبكة الإنترنت لتسهيل استرجاع المتبرع؛

❑ القيام بالمبيعات أو إجراء مزادات عن طريق الاتصال المباشر بالشبكة.

من الواضح أن الشبكة العالمية يمكن أن تكون أداة هامة لجمع الأموال، وواحدة من أسرع الطرق تقدماً لجمع الأموال إلكترونياً. إن استخدام موقع منظمتك على شبكة الإنترنت لجذب الاهتمام بمنظمتك أو لطلب الأموال له مزايا متعددة.

■ أنه يجتذب المهتمين بما تقومون به من عمل لزيارة موقعك على شبكة الإنترنت.

■ أنه قد يوفر أموالاً حيث أنه لا يحتاج إلى إرسال بالبريد، أو طباعة، أو مكالمات تليفونية.

- يمكنك أن تحصل على معلومات عن المتبرع من أجل الطلبات في المستقبل.
- يمكنك أن تتصل بسرعة بالعديد من المتبرعين المحتملين في جميع أنحاء العالم.
- يمكن تغيير المعلومات بسرعة تبعاً للظروف.

وأكبر مخاطرة في استخدام هذه الاستراتيجيات الجديدة لتعزيز جمع الأموال هي أن القوانين التي تنظم أعمالك تكون في معظم الأحوال غير محددة أو محددة بشكل سيء. فالكونجرس الأمريكي ما زال متحفظاً في إصدار أى قوانين شاملة خاصة بالإنترنت. وفي غياب هذه القوانين، تواجه المنظمات غير الربحية بكم لا يعد ولا يحصى من القوانين في ولايتهم وفي كل ولاية يمكن أن يقال إن المنظمة تؤدي عملاً فيها.

هل ذكرنا أن الإنترنت عالمية؟ فإذا زار أحد في كاتماندو موقعك في شبكة الإنترنت وقدم تبرعاً، فهل يكون لك وجود في مجال الأعمال في نيبال؟ بالطبع نعم. إن متابعة جميع القوانين التي تطبق في الولايات المتحدة وحدها، قد يكون تحدياً هائلاً بينما خارج الولايات المتحدة يكون مستحيلاً تقريباً.

وإليك بعض الحالات الأخرى التي قد يحدث بها خطأ :

- الإنترنت لا تصل إلى المتبرعين المحتملين و«تخطفهم» مثل الإعلان المطبوع الموجه للهدف أو الرسالة البريدية. فهناك مئات الملايين من المواقع على الشبكة تتنافس لجذب الاهتمام للإنترنت؛ وقد يكون من الصعب حفز الاهتمام والعناية التي يحتاجها موقعك لكي تجمع أموالاً كافية.
- قد يتعرض موقعك على شبكة الإنترنت لمشاكل فنية. إذا حدث خلل في موقعك بالشبكة، أو كان يحمل ببطء شديد أو يصعب البحث عنه، فقد يصاب مستخدمو الشبكة بالإحباط ويكفون عن المحاولة.
- قبول التبرعات عن طريق بطاقة الائتمان قد يخلق مشاكل. فإذا لم يكن لدى منظمتك بطاقة ائتمان لحساب تجارى في بنك أو شركة من شركات بطاقات ائتمان، قد تسعى إلى الاستعانة بمقدم خدمة الإنترنت لتشغيل معاملات بطاقات الائتمان. ويقوم مقدم خدمة الإنترنت بتحويل النقود إلى المنظمة غير الربحية ولكنه يحتفظ بمبلغ متفق عليه أو بنسبة كعمولة. ويسمى هذا تحليل المعاملات.

والجمعيات الخيرية التي تشارك في نظام تحليل المعاملات قد تتعرض لرفض البنوك والشركات الأخرى تقديم خدمات بطاقات الائتمان لها في المستقبل. وفي بعض النظم القضائية، قد تعتبر المنظمة غير الربحية التي تستخدم هذا النظام للتبرعات ببطاقة الائتمان مخالفة للقانون.

□ قد تقدر تكاليف بدء المشروع أو الصيانة بأقل من قيمتها وكذلك الوقت اللازم لإيجاد دعاية فعالة. إن إنشاء موقع على الإنترنت يشبه عملية إضافة إصدار هام جديد إلى عملياتك. فالموقع على الشبكة هو إصدار قد يحتاج إلى تحديث للمعلومات أسبوعياً، وقد يستغرق وقتاً أكثر مما رصدت له في الموازنة. وهي أيضاً مهمة تحتاج إلى خبرة فنية أكثر من المشروعات الأخرى. فهل لديك (أو يمكنك الاستعانة) بالمهارات المطلوبة لمواجهة التحديات الجديدة ؟

□ لن تكون الإنترنت نظامك الوحيد أو حتى الأساسي لجمع الأموال لعدة سنوات. ومع ذلك فعندما تنشئ أو تحتفظ بموقع في الشبكة لأسباب أخرى غير جمع الأموال. فقد ترغب في التفكير في تطوير قدرتك على جمع التبرعات كجزء من جهودك الشاملة للتنمية.

□ أحد أكثر الأسباب شيوعاً للنتائج الهزيلة لجمع الأموال عن طريق الإنترنت هي أن المتبرعين المحتملين قد لا يعرفون ببساطة شيئاً عن منظمتك أو موقعك على شبكة الإنترنت. واحتمال قيام أحد الأشخاص بكتابة عنوان موقعك في الشبكة في برنامج التصفح بالصدفة يكاد يكون مستحيلاً. والأرجح أن الزائرون لموقعك يعرفون مسبقاً عن منظمتك، أو وجدوا اتصالاً بمنظمتك على موقع في الشبكة يعرفونه من قبل، أو ظهر لهم موقعك نتيجة البحث بأداة بحث على الإنترنت.

□ فكر في المعلومات أو المحتويات الأخرى التي تقدمها على موقعك في الشبكة. هل هناك سبب آخر يدعو الأفراد لزيارة موقعك بخلاف التبرع لك بالنقود؟ كم مرة تغير فيها المعلومات؟

□ لا تنسى أن الإعلان على موقعك في الشبكة قد يعتبر دخلاً غير مرتبط تماماً كما في الإصدارات المطبوعة. تأكد من أنك قمت بحساب هذا الدخل بدقة.

□ هل سمحت للمنظمات الأخرى باستخدام اسم جمعيتك الخيرية في موقعهم دون

الحصول على الترخيص اللازم وضوابط أخرى؟

□ هل قمت بمراجعة لورية للإنترنت للتأكد مما إذا كانت منظمات خيرية أخرى أو منشآت أخرى تستخدم اسمك وشعارك أو شيء مشابه قد يختلط معهم بالخطأ؟

إن الإنترنت أداة رائعة. وبالتأكيد فإن كل ما شددناه حتى الآن هو مجرد قمة جبل الجليد، وخاصة في استغلال إمكانيات جمع الأموال إلكترونياً. وكما في كل الجهود الحاسمة، حيث القوانين والممارسات مشوشة وغير محددة بدقة، يصبح من المفيد توخي الحذر والحصول على مشورة قانونية ملائمة قبل الخوض عميقاً في المياه المجهولة.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

فكر في الأسئلة التالية قبل إضافة جمع الأموال كوظيفة على موقعك في الشبكة، أو قبل أن تنشئ موقعاً بالشبكة يكون هدفه الرئيسي جمع الأموال :

□ هل حصلت على مشورة قانونية أو مالية بخصوص عواقب الضرائب المحتملة على المبيعات عن طريق الإنترنت ؟

□ هل قمت بتسجيل موقعك على كل أدوات البحث الشائعة للتأكد من أن المتبرعين المرتقبين يمكنهم أن يجدوا موقعك ؟

□ هل وضعت موازنة دقيقة لحجم العمل (فرد - ساعة) الذي ستحتاجه لتطوير موقعك والحفاظ عليه ؟

□ هل وضعت في اعتبارك المخاطر وقمت بتقييم مزايا المستخدم الآمن للعمليات الإلكترونية ؟

□ هل أنت في وضع يسمح لك بالرد بسرعة؟ فالمتبرعون الذين يقدمون المنح بسرعة على الإنترنت لن يرضيهم أن تعبر لهم عن شكرك عن طريق البريد الشديد البطء. فمستخدمو الإنترنت الأنكياء تعوبوا على تأكيد فوري لمشترياتهم. (لا تنسى أن تسجل الهبة بالطريقة التقليدية حتى يمكن للمتبرع أن يخصصها).

□ هل فكرت ملياً فى التكاليف والمزايا المحتملة لجمع الأموال عن طريق الإنترنت؟

□ هل هذا هو أفضل استخدام للموارد؟

معاملة المتبرعين باحترام

وأخيراً فمن المهم تذكر أن المتبرعين هم قوام الحياة بالنسبة لمنظمتك، ومن حقهم أن تعاملهم باحترام. ومع وضع هذا المبدأ فى الاعتبار، قامت الجمعية الأمريكية لمستشارى جمع الأموال، وجمعية الرعاية الصحية الخيرية، ومجلس تقدم ودعم التعليم، والجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال بوضع وثيقة حقوق المتبرعين. وإذا تذكرت هذه القواعد، فقد تكون قد قطعت شوطاً بعيداً لتتأكد من أن تعاملاتك مع المتبرعين دائماً عادلة ومجاملة.

وثيقة حقوق المتبرعين

تقوم الأعمال الخيرية على العمل التطوعى من أجل الصالح العام. وهو تقليد للعطاء والمشاركة أساسى لنوعية الحياة. وللتأكد من أن الأعمال الخيرية جديرة باحترام وثقة الجمهور العام، وأن المتبرعين والمتبرعين المرتقبين يمكنهم وضع ثقة تامة فى المنظمات غير الربحية والقضايا المطلوب منهم دعمها، فنحن نعلن أن جميع المتبرعين لهم الحقوق التالية:

١- أن يكونوا على علم برسالة المنظمة، والطريقة التى تعتمزم بها المنظمة استخدام الموارد التى منحت لها، وقدرتها على استخدام التبرعات بكفاءة فى الأغراض المستهدفة.

٢- أن يكونوا على علم بهوية العاملين فى مجلس إدارة المنظمة، وأن يتوقعوا من المجلس اتخاذ قرارات حكيمة فيما يختص بمسئوليته الإدارية.

٣- أن يكفل لهم الإطلاع على آخر بيان مالى للمنظمة.

٤- أن يكونوا مطمئنين إلى أن الهبات التى قدموها ستستخدم فى الأغراض التى منحت من أجلها.

٥- أن يتلقوا الشكر والتقدير المناسب.

- ٦- أن يتأكدوا من أن التعامل مع المعلومات الخاصة بتبرعاتهم يتم باحترام وسرية إلى الحد الذي يكفله القانون.
- ٧- أن يتوقعوا أن جميع العلاقات مع الأفراد الممثلين للمنظمات التي تهم المتبرع ستكون ذات طبيعة مهنية.
- ٨- أن يكونوا على علم عما إذا كان من يسعون لجمع التبرعات متطوعين، أم موظفين في المنظمة، أو يعملون بأجر لجمع الأموال.
- ٩- أن تتاح لهم فرصة حذف أسمائهم من قائمة عناوين العملاء التي تنوى المنظمة أن تشارك فيها.
- ١٠- أن يكون من حقهم طرح الأسئلة عند منح التبرعات وتلقى إجابات فورية وصادقة وصريحة³.

الفصل الخامس

دعم الشركات :

شبكة أمنة أم بيت العنكبوت ؟

لقد أدركت العديد من المنظمات غير الربحية حقيقة أن دعم الشركات يمكن أن يكون مصدراً جيداً للدخل. وطبقاً لمقال نشر في نيويورك تايمز، فإن الشركات تعطي أكثر من ٨,٥ مليار دولار سنوياً للجمعيات الخيرية. وعلى الرغم من أن دعم الشركات قد يضيف بشكل كبير إلى الحد الأدنى لتمويل المنظمات، فمن المهم أن تفحص بدقة أغراض الشركة وأهداف أعمالها التجارية قبل طلب أو قبول الأموال. فكثيراً ما يكون للشركات دوافع متعددة للتبرع للمنظمات غير الربحية. وقد تكون هذه الدوافع خيرية وتخدم أغراض الشركة ذاتها في نفس الوقت. وفي الواقع تسعى أعداد متزايدة من الشركات لتتوافق تبرعاتها الخيرية مع أهداف نشاطها. فكر مثلاً في صاحب مصنع ينتج مشروباً رياضياً مشهوراً يرفعى مناسبة رياضية. بالطبع هناك فائدة محتملة من ربط هذا المنتج بالمناسبة التي قد تثير اهتمام الجماهير. وعلاوة على ذلك فليس هناك شيء غير قانوني أو حتى غير أخلاقي في هذا النوع من السخاء من جانب الشركة.

وإليك بعض الأسباب التي تدعو الشركات لدعم الجمعيات الخيرية :

■ الرغبة في دعم المجتمع المحلي الذي تعمل فيه؛

■ الضغط من حاملي الأسهم على الشركة لكي تتبرع للأعمال الخيرية؛

- تكوين علاقات مع المجتمع المحلى وتحسين صورة الشركة أمام الجمهور؛
- زيادة ولاء المستهلك لمنتجات الشركة أو خدماتها؛ و
- تغليف خدماتها ومنتجاتها التجارية بغلاف المصداقية والاحترام والثقة التى تقدمها الجمعية الخيرية المشاركة.

إن الشركات المتبرعة تختار بدقة المشروعات والمنظمات التى تدعمها. فتزايد أعداد الجمعيات الخيرية والشيوع المتزايد للبحث عن الأموال من الشركات أدى إلى ظهور بيئة تنافسية. ويطلب الكثير من مديري الشركات فحص جميع التبرعات الخيرية وتقييمها على ضوء أهداف النشاط الذى تؤديه الشركة. فهم يعتبرون المنح نوعاً من الاستثمار الذى سيؤدى فى وقت ما فى المستقبل إلى تحقيق ربح عن طريق زيادة المبيعات. وكما ذكرت نانسى ج. كناور فى كتابها «التناقض فى منح الشركات» * «بالنسبة لهم يجب تقييم التبرع الخيرى فى ضوء تأثيره الفعلى (وليس المحتمل) على الطريقة التى ينظر بها إلى الشركة ومنتجاتها وخدماتها – والأهم من ذلك شراء هذه المنتجات والخدمات ... فالهدف النهائى للتبرعات التى تمنحها الشركات هو تعظيم الأرباح».

والكثير من مديري المنظمات غير الربحية يتزايد شعورهم بأن دعم الشركات أصبح له شروط، بما فى ذلك الرغبة فى أن يشار إليهم عند المناسبات وفى المطبوعات. وقد يطلب الراعون حجز أماكن لهم وتذاكر إضافية، أو فرصة لتقديم مادة فى وقائع الافتتاح. وقد تطلب بعض الشركات أن تكون الراعى الوحيد، وكثيراً ما تطلب أن يكون لها دور كبير فى الإشراف على إدارة الاحتفال. وتطلب الشركات الراعية عادة رقابة مستمرة على الإذاعة فى عدة محطات.

وقد بدأت الشركات المانحة تدرك أيضاً أن التبرعات الخيرية التى تقدمها الشركات تنطوى على مخاطر. ولنأخذ فى الاعتبار قرار شركة AT & T عام ١٩٩٠ بوقف تبرعاتها لجمعية تنظيم الأسرة (Planned Parenthood). فقد نشر مؤيدو المنظمة غير الربحية إعلانات فى صفحة كاملة فى الصحف تنتقد بعنف القرار، مما أدى إلى تعليقات صحفية سلبية ضد الشركة. وترغب الشركات عادة فى تجنب مثل هذا النوع من الخلاف.

تذكر أن الشركات قد يكون أو لا يكون لديها موازنات ثابتة للتبرعات الخيرية. فإذا كانت هذه التبرعات خيرية كلية، والشركة قد وضعت موازنتها من قبل، فقد لا يكون لديها أى أموال تخصصها لمنظمتك. وعلى العكس، إذا كان التمويل من قسم التسويق، فقد يكون هناك مرونة أكثر.

وقبل قبول تبرعات من الشركات ضع فى اعتبارك هذه العوامل :

- ☐ هل منتجات الشركة وقيمها متسقة مع أهداف منظمتك؟
- ☐ هل سيكون للمسؤولين عن التبرعات، بما فيهم مجلس الإدارة والمتبرعين الآخرين أو الجمهور العام، تحفظات أو مشاكل خاصة بهذه العلاقة؟
- ☐ هل وجود الشركة سيؤخذ على أن منظمتك تساند الشركة أو منتجاتها؟
- ☐ هل تتوقع الشركة أن يكون لها نوع من الإشراف على المناسبة التي ترعاها أو على المنظمة نفسها بسبب التبرعات التي قدمتها؟ هل تستطيع منظمتك أن تواجه مثل هذه التوقعات؟

إن وضع هذه الأسئلة فى الاعتبار قبل تقرير قبول أموال من الشركات يمكن أن يوفر المال والوقت والإحراج فى المدى البعيد.

قضية عادلة : استكشاف التسويق المرتبط بالهدف

«يستطيع مديرو المنظمات غير الربحية أن يساعدوا منظماتهم على جنى ثمار تحالفات التسويق المرتبط بالهدف، وذلك بالنظر إلى أنفسهم كشركاء فى جهود التسويق وليس كجمعيات خيرية».

– الن ر. اندريسن هارفرد بيزنس ريفيو

فى طبعة ربيع ١٩٩٧ من الرسالة الإخبارية «إمنح – ولكن بحكمة» التى ينشرها مجلس مكاتب تحسين الأعمال يذكر:

«إن التسويق المرتبط بالهدف لم يعد اتجاهًا ولكنه مصدر أساسى لجمع الأموال من المرجح أن يستمر فى الازدهار مع احتمال إدخال تغييرات جديدة. ومهما يكن الشكل الذى

تتخذها الدعاية، فإذا لم يذكر كيف تستفيد الجمعية الخيرية المعنية بوجه خاص من مشتريات المستهلك، فليس أمام الأفراد إلا التساؤل عن حقيقة الترتيبات، ومن المرجح أن يفترضوا أن جزءاً أكبر من الدولار الذي تبرعوا به سيذهب إلى الجمعية الخيرية عما يحدث في الواقع. وعلى الرغم من ذلك، فإن المبلغ الصغير من النقود لأي من المشتريات يمكن أن يضيف إلى حد كبير للمبالغ التي تمنحها الشركات. وطبقاً لاستفتاء حديث ورد ذكره في وول ستريت جورنال، فإن ٤٠٪ من الأسر سيفضلون الشركة المحبة للخير عند الاختيار بين منتجين متشابهين. وإلى جانب أشياء أخرى، ربما يكون هذا هو السبب في أن التسويق المرتبط بالهدف يستمر في اجتذاب شعبية، ويقدر أنه قد أدى إلى جمع أكثر من ٢ مليار دولار للجمعيات الخيرية في عام ١٩٩٦.

ووفقاً لمجلس مكاتب تحسين الأعمال، يستخدم التسويق المرتبط بالهدف لتعزيز مجموعة كبيرة من البرامج الخيرية المحلية والقومية، ورواج سلع استهلاكية أو خدمات معينة لتحقيق تبرعات من خلال المشتريات. والرسالة الأساسية هي «اشترى منتج شركة أ ب ج وسيتم التبرع للجمعية الخيرية هـ وى». على العموم، كلما زاد حجم المبيعات، حصلت الجمعية الخيرية على تبرعات أكثر.

ومع تزايد التسويق المرتبط بالهدف، حدث تزايد مماثل في التفتيش والرقابة التي تقوم بها كل من السلطات الحكومية وجماعات المراقبة الخاصة. وقد شجعت الخدمة الاستشارية الخيرية لمجلس مكاتب تحسين الأعمال الأطراف الذين يدخلون في مثل هذه الاتفاقات أن يفصحوا بدقة عن المعلومات المرتبطة بقرار المستهلك الشراء وتشمل:

☐ النسبة من سعر المنتج أو الخدمة أو المبلغ المحدد لكل بيع / صفقة تستفيد منها الجمعية الخيرية؛

☐ الاسم الكامل للجمعية الخيرية المستفيدة؛

☐ مدة الحملة؛ و

☐ الحد الأقصى أو الحد الأدنى المضمون الذي ستحصل عليه الجمعية الخيرية.

فعلى سبيل المثال، «سوف تتبرع الشركة أ ب ج بخمس سنتات للجمعية الخيرية هـ وى لكل شراء يتم في شهر سبتمبر بحد أقصى ٥٠٠٠٠٠ دولار».

الكشف عن كيفية استفادة الجمعية الخيرية

زيادة انتشار التسويق المرتبط بالهدف، تزداد أهمية إظهار بيانات دقيقة وكاملة للجمهور. فالمستهلكون يحتاجون لأن يعرفوا بدقة كيف ستستفيد الجمعية الخيرية من مشترياتهم.

وقد تزايد فحص السلطات الحكومية الدقيق لمثل هذه الحملات. وقد اتخذت لجنة التجارة الفيدرالية إجراء تنفيذياً ضد مصنع لمنتجات المنظفات المنزلية ادعى عجزه عن منح جزء من إيراداته إلى المنظمات البيئية غير الربحية كما سبق أن وعد. وفي الآونة الأخيرة، قامت تسع عشرة ولاية بتسوية دعاوى تزعم أن الإعلانات أعطت فكرة خاطئة عن منتج لتخفيف الآلام. وكانت إحدى اعتراضات النائب العام هي أنه مفهوم ضمناً أن كل شراء سيدعم الجمعية الخيرية، في حين أن المشتريات في الواقع لن تؤثر على تبرعات المصنع الكلية إلا بعد أن تصل المبيعات إلى حد معين.

وتوصي الخدمة الاستشارية الخيرية أيضاً أنه لا بد أن يكون هناك اتفاق مكتوب يمنح الشركة ترخيصاً باستخدام اسم الجمعية الخيرية أو شعارها، ويعطى الجمعية الخيرية حق المراجعة والموافقة مسبقاً على أية مواد دعائية تحمل اسمها. وبالطبع فإن ما يذكر في الدعاية يجب أن يكون وفقاً للاتفاق المالى الفعلى المتفق عليه.

وأفضل خطة مدروسة للتسويق المرتبط بالهدف يمكن أن تواجه صعوبات. ومن المهم تذكر بعض النتائج السلبية المحتملة للدخول في هذا النوع من الترتيبات.

❑ **موارد ضائعة وفقدان المرونة** - فقد تنفق الكثير من الوقت والمال في محاولة لا تأتى بالنتائج المرجوة، ويقل بذلك الوقت والموارد المتاحة لك لكي تركز على رسالتك.

❑ **تبرعات أقل** - قد يرى الممولون الآخرون أن برنامج التسويق المرتبط بالهدف ناحج تماماً، ومن ثم لم تعد منظمتك في حاجة إلى دعم مالى إضافي.

❑ **الشركاء الفاسدون** - برغم بذل العناية الواجبة المناسبة، ما تزال هناك مخاطرة أن شريكك قد يعاني من كابوس في العلاقات العامة. وقد يمرغ اسمك في الوحل أيضاً.

□ التسويق المتناقص - قد تكون استراتيجية التسويق في الشركة أو خط إنتاجها أو سمعتها غير متسقة مع رسالتك وهدفك.

□ نجاح ساحق - قد ينجح البرنامج بحيث يطفى على أى عمل آخر تقوم به. فهل أنت جمعية خيرية توفر معلمين لأطفال وسط المدينة، أم فريق مبيعات لشركات تصنع ملابس للرياضيين؟

□ توقف جوهري - قد يتطلب الأمر بذل مجهود كبير جداً لتحقيق النجاح في هذه الترتيبات بحيث أن الإدارات، والوحدات، والبرامج الأخرى تبدأ في المعاناة من الإهمال.

ووفقاً لتقرير عنوانه «ماذا في اسم المنظمة غير الربحية» أصدره نواب عموم ست عشرة ولاية في أبريل عام ١٩٩٩، فقد جلبت جهود التسويق المرتبط بالهدف ٥٣٥ مليون دولار للمنظمات غير الربحية في عام ١٩٩٨. ويثير التقرير القلق بشأن الترخيص بالأسماء والشعارات للشركات الربحية ويوصى المنظمات غير الربحية، بأن تضع في اعتبارها المبادئ التالية عند الدخول في مشاركات عمل :

□ على كل من الراعى التجارى والمنظمة غير الربحية المشاركين في الإعلان عن منتج تجارى عن طريق استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها أن يفوا بجميع المعايير القانونية المعنية، بما في ذلك العمل وفق قوانين المستهلك التى تحظر الإعلانات المضللة، والممارسات التجارية غير العادلة أو الخادعة، وغش المستهلك.

□ الإعلانات عن المنتجات التجارية يجب ألا تعطى فكرة خاطئة بأن المنظمة غير الربحية تساند المنتج المعلن عنه. فإذا استخدم مثل هذا الإعلان اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها، ولم تكن المنظمة غير الربحية في الواقع تساند المنتج المعلن عنه، فعلى الإعلان أن يظهر بوضوح وبشكل بارز أن المنظمة غير الربحية لم تساند المنتج أو توصى به.

□ يجب على الإعلانات عن المنتجات التجارية التى تستخدم اسم منظمة غير ربحية أو شعارها :

– تجنب الإدعاءات الصريحة أو الضمنية أن المنتج المعلن عنه يمتاز عن المنتجات الأخرى من نفس الصنف ما لم يكن الادعاء صحيحاً وتدعمه الحقائق؛ و

– تعلن بوضوح وبشكل بارز أن الشركة الراعية دفعت مقابل استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها عندما يكون هذا هو الحال.

□ الإعلانات عن المنتجات والتي تنشأ عن علاقة تجارية – غير ربحية يجب ألا تضلل الجمهور أو تخدعه أو تربكه بشأن تأثير ما اشتراه المستهلك على التبرعات الخيرية التي قدمها الراعي التجارى.

□ المشاركة فى الإعلان بين الوحدات التجارية وغير الربحية يجب أن تتجنب اقتصار رعاية المنتج عليها.

لا تخف من الانسحاب من أى صفقة عندما يكون لديك شكوك جدية. فلا يستحق أى مبلغ من المال أن تعرض سمعة منظمتك للشبهات.

وهذا لا يعنى أن المنظمات غير الربحية يجب ألا تدخل فى مثل هذه الاتفاقيات. فمع الشريك المناسب، يمكن أن يصبح التسويق المرتبط بالهدف ذا فائدة كبيرة لموازنتك ويزيد من المعرفة بمنظمتك وأهدافها. والمفاتيح الرئيسية هما المعرفة والاتصال. تفهم بواقع شريكك وأخبره بتوقعاتك. وقم أيضاً بتوثيق الاتفاقية كتابة. وبأخذ هذه المحاذير فى الاعتبار، سيقبل بدرجة كبيرة احتمال حدوث سوء فهم أو أى صعوبات أخرى.

الفصل السادس

التعاون والمشاركة: خلق رباط محكم

تزايد انتشار التعاون والمشاركة بين المنظمات غير الربحية حيث تبحث المنظمات عن طرق مبتكرة لمشاركة الممولين. فعندما يكون للممولين حصة في برامج المنظمات غير الربحية، فقد يكونون أكثر استعداداً لدعم المنظمة على المدى الطويل، أو يقدمون لها أموالاً إضافية. والخطأ الأكثر شيوعاً عند وضع هذه المبادرات هو الإخفاق في التقدير الكامل لمخاطر المشروع أو البرنامج. فالمشروع المشترك مع شريك من القطاع الخاص ليس تبرعاً بسيطاً من شركة. وقد يكون التعاون مع الإدارات الحكومية والمنظمات غير الربحية الأخرى معقداً بنفس القدر. وكثير جداً من المنظمات غير الربحية تفشل في وضع المضامين الأخلاقية وإدارة المخاطر لمثل هذه المحاولات في الاعتبار.

وليست الشركات الربحية وحدها هي الشركاء المحتملين لهذه الأنواع من الأنشطة. فقد تزايد عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين القطاع العام وقطاع المنظمات غير الربحية. والكثير من الوحدات العامة تحاول الابتعاد عن مجالات مثل الخدمات الاجتماعية والتعليم ورعاية الأطفال. ويتزايد تحول الوحدات العامة إلى ترتيبات تعاقدية مع المنظمات غير الربحية لتقديم الخدمات التي لا تستطيع أن تقدمها. وقد يكون هناك فرص للمنظمات غير الربحية للحصول على تمويل مضمون طويل الأجل لمشروعات تدخل ضمن مجال رسالتها.

وهنا أيضاً يجب توخي الحذر. تأكد أنك إذا كنت تقدم خدمات بالنيابة عن الحكومة المحلية أن منظمتك تحت مظلة التأمين الحكومى أو خطة للتأمين الذاتى. تأكد من أن التعاقد مع منظمتك لتقديم خدمات معينة ليست مجرد طريقة تتبعها الحكومة لمحاولة الهروب من المسؤولية القانونية.

وهناك فرصة أخرى للمشاركات البناءة مع المنظمات غير الربحية الأخرى. ومن المفهوم تماماً أن تتعاون مع المنظمات المتكاملة. ففي أوقات التنافس الشديد والموازنات المنكمشة قد يكون التعاون مع منظمة أخرى وسيلة للمحافظة على الموارد والوصول إلى سوق كبيرة للمنتجات والخدمات.

ومن المهم تذكر أنه رغم أن شريكك هو منظمة غير ربحية أخرى، إلا أنه ينطبق عليها نفس التحذيرات للعمل مع الشركات والحكومة. فالتقدم بحرص واجتهاد له نفس القدر من الأهمية. وإليك بعض الأفكار المفيدة لتضعها في اعتبارك بصرف النظر عن نوع المنظمة التى تود أن تكون شريكاً معها.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

□ تأكد من التوافق – هل منظمتك متوافقة مع شريكك المرتقب؟ هل ستتتهك أى سابقة أو سياسة بمشاركة هذه المنظمة؟ فعلى سبيل المثال، هل من الملائم لوكالة تخدم الشباب أن تشترك مع منتج مشروبات كحولية أو تبغ (أو فرع تابع لإحداها) ليكون الراعى الرئيسى لبرنامج تربوى؟

□ تفهم الدوافع – قد يكون دافع المنظمة غير الربحية واضحاً – أن تجمع نقوداً إضافية لمبادرة هامة. وقد تكون هناك عدة دوافع عند شريكك من بينها دوافع غير واضحة، مثل الرغبة فى تحسين صورة المنظمة أو استهداف مجموعة جديدة من المستهلكين مثل الشباب أو مجموعة أقلية عرقية.

□ اتبع العناية الواجبة – من المفيد أن تتبع حداً أدنى من العناية الواجبة قبل تكوين عقد مشاركة. فعلى سبيل المثال، هل الشركة هى فرع تابع لشركة أخرى تعمل فى أنشطة قد يعترض عليها شركاؤك؟ هل تقوم الشركة بممارسة أعمال

غير مقبولة (العمالة الأجنبية، تشغيل الأطفال، عدم الاهتمام الكافى بإجراءات حماية البيئة)؟

□ تفهم الرسالة – ادرس بعناية الرسالة التى سيتلقاها شركاؤك عندما يعلمون عن عقد المشاركة أو التعاون. هل ستتعال عليهم الإعلانات التى تحتوى على شعارك؟ هل سيبدو أنك تساند منتجات أو خدمات شركة أو منظمة غير ربحية أخرى؟ هل قمت بذلك فعلاً؟

□ وضع التوقعات – إن أهم مكونات المشاركة الناجحة هو وضوح التوقعات. تأكد أنك تعرف وتقر بما يتوقعه شركاءك من هذا المشروع. فإذا كانوا يتوقعون زيادة فى المبيعات لجمهور محدد من الزبائن، حدد ما يتوقعونه منك لتحقيق هذا الهدف. صمم على توضيح أكثر وأبعد عن الدوافع الخالصة لعمل الخير التى قد وصفها المتصلون بك.

□ يجب أن يكون الاتفاق مكتوباً – أى عقد مشاركة أو تعاون يمتد لفترة من الزمن، ويستلزم مبلغاً كبيراً من المال (من منظور المنظمة غير الربحية)، أو حيث يكون لكل شريك مسئوليات محددة، يجب أن يكون مكتوباً. إن بروتوكول التفاهم الموجز أو عقد الاتفاق يتيح فرصة لتحديد التوقعات والمسئوليات؛ وأن يحدد المخاطر التى يتحملها أولئك الذين سيكونون مسئولين إذا حدث أى خطأ.

والخطر الشائع هو أن واحداً أو عدداً قليلاً من الشركاء سينتهى الأمر بأدائهم معظم العمل، مع قيام بعض الجماعات بالتهرب من مسئولياتهم أو عدم القدرة على الوفاء بمتطلباتهم. ومن غير المحتمل أن تتمكن جميع المنظمات المشاركة من القيام بجهود متساوية.

وقد حكى أحد المشاركين فى مناقشة عبر الإنترنت القصة التالية :

«لقد كنت مستشاراً لحملة تبرعات لمستشفى. وكان لهذا المستشفى لفترة من الوقت برنامجاً للمشاركة فى الخدمات مثمر ومتوافق جداً مع مستشفى آخر يقع فى الجانب الآخر من المدينة. وكان يخدم

المستشفيات في وقت ما طبيب توفي منذ فترة وكانت كلا المؤسساتين تحبه وتحترمه. فبدأ المستشفىان برامج لجمع التبرعات لتكريمه وإحياء ذكراه. وبدأت العمل معهم لمساعدتهم في جمع أموال إضافية لهذا الغرض. وعندما زادت التبرعات وأصبح الدخل كبيراً، بدأت المشاكل بمناقشات حادة وقلق زائد حول : أى مستشفى سيستفيد من الدخل الآتى من التبرعات؟ وإلى أى مستشفى سينسب الفضل في المقام الأول للتبرعات الخاصة بكل مستشفى؟»

بينما علق مشارك آخر قائلاً :

« اعرف منظمة تقدم عروضاً فنية (وهي غير ربحية) وتستضيف عدداً من المنظمات غير الربحية التي تقدم عروضاً فنية. وقد بدا الأمر مفهوماً عندما بدأت المنظمة واثنين من الجماعات الأكبر المشاركة في جهود تسويقية. والأخبار السارة هي أن جميع المجموعات تحملت نفقات أقل لتسويق التذاكر وحقت مبيعات أكثر للتذاكر. أما الأخبار السيئة فهي أنه بدأت بينهم مجادلات عنيفة وصاخبة بشأن من هو صاحب الحق في رعاتهم الحاضرين والذين أصبحوا الآن متبرعين محتملين. ونتج عن الجدل إلغاء برنامج التسويق المشترك».

وببذل الاهتمام والحرص والعناية الواجبة، يمكن أن تكون الجهود المشتركة مع المنظمات الأخرى وسيلة فعالة للحفاظ على الموارد وتقديم رسالة منظمك.

وضع مشروع بروتوكول تفاهم

إن إعداد بروتوكول فعال للتفاهم يمنع سوء الفهم والخلافات بتوضيح توقعات الشركاء. وتعد عملية إعداد بروتوكول تفاهم تجربة مفيدة وذات قيمة كبيرة في المشاركة. فسوف تعلم مدى استجابة شريكك وهل يرد على اتصالاتك فوراً؟ هل شريكك يعطى

الاهتمام والجدية المطلوبة للمشاركة؟ وقد تعلم أيضاً كيف سيكون رد فعل شريكك عندما تختلفون فى أى موضوع. وفى أحوال كثيرة، سوف تعرف معلومات هامة مثل :

- ☐ هيكل الشركة التى ينتمى إليها شريكك (لا تفترض!) ؟
- ☐ ما إذا كان لدى شريكك تأمين على المسؤولية وأنواع أخرى من التأمين ؛
- ☐ ما هى بالتحديد الوعود التى يكون شريكك مستعداً لتقديمها (فالتوقعات الطموحة قد تتبدد عندما يلتزم شريكك بشيء واقعى) ؛
- ☐ ما هى أجزاء المشروع التى يكون شريكك مستعداً لتحمل مسئوليتها ؛
- ☐ كيف ستقيم أو تقدر كل منظمة نجاح المشروع ؛ و
- ☐ التزام شريكك الكامل بالمشروع .

إن رفض وضع أى شيء كتابة هو علامة خطر وقد يكون سبباً كافياً لعدم المضى فى الاتفاق.

وهناك عدة عناصر يجب أن يشتمل عليها البروتوكول النموذجى للتفاهم. ونظراً لأن كل مشروع والمشاركين فيه حالة فريدة، فنحن نقدم الاقتراحات التالية كمثال. ومثلما يحدث مع أى عقد، فمن المهم أن تحصل على استشارة قانونية قبل أن تلزم منظمتك غير الربحية.

١- الغرض العام : تبدأ الكثير من بروتوكولات التفاهم بوصف موجز للغرض العام للأطراف، مثل :

«لما كانت رسالة منظمة «نحن نهتم» We CARE هى تقديم وجبات ساخنة للأشخاص بدون مأوى الذين يقطنون فى مقاطعة كولومبيا، ولما كانت رسالة منظمة «نحن نوصل» We DELIVER هى توصيل الطعام للأشخاص بدون مأوى الذين يقطنون فى مقاطعة كولومبيا، فإن المنظمتين، بموجب هذا البروتوكول، توافقان على التعاون فى وضع نظام متكامل لإعداد الطعام وتوصيله بدءاً من أول سبتمبر عام ٢٠٠٠».

والفقرة الخاصة بالغرض العام يجب أن تعكس بدقة ما الذى تنوى الأطراف عمله،
فالدوافع الخفية ليس لها مكان فى اتفاقات المشاركة الفعالة.

٢- الأطراف : وتصف الفقرة التالية من بروتوكول التفاهم الأطراف المشتركة فى الاتفاق. وعموماً يجب أن تكون دقيقة فى تحديد أنواع المنظمات («مؤسسة غير ربحية مقرها فى مقاطعة كولومبيا»).

٣- المدة : حدد فترة زمنية لاتفاق المشاركة.

٤- المهام / المسئوليات : هذا الجزء الهام من بروتوكول التفاهم يصف واجبات ومسئوليات كل شريك. وعموماً فإن تحديد مسئوليات كل منظمة على حدة يكون له تأثير أكبر، بدءاً بالبند الذى تكون مسئوليتها مقصورة على منظمة بعينها. ضع قائمة بمسئوليات كل مجموعة منفردة، يتبعها وصف للمسئوليات المشتركة، إن وجدت. وفى أحوال كثيرة، سيكون هذا الجزء من الاتفاقية أطول جزء وأكثر تفصيلاً. فتوضيح المسئوليات هو الهدف الأول من الاتفاقية المكتوبة.

٥- إخلاء المسئولية : الكثير من بروتوكولات التفاهم ستتضمن واحداً أو أكثر من نص لإخلاء المسئولية، تشمل نصاً يشير إلى أن الموظفين فى المنظمة لا يعتبرون موظفين فى المنظمة ب، سواء معارين أو غير ذلك، والعكس، وقد يكون من الملائم أيضاً إخلاء المسئولية عما لا تنوى المشاركة القيام به أو ضمانه أو ابتكاره.

٦- الترتيبات المالية : إن المشاركة النمطية لها مضامين مالية. ويجب توضيحها بالتفصيل بما فى ذلك تحديد أى وحدة ستدفع نفقات كل بند ومتى يحين موعد استحقاق الدفع.

٧- المشاركة فى المخاطر : والعامل الآخر الهام فى بروتوكول التفاهم هو وصف من سيتحمل مخاطر الحوادث المؤسفة. ماذا إذا حدث خطأ ما؟ من المسئول إذا نتج عن أنشطة المشاركة أى إصابات أو وفاة أو خسائر مالية؟ ومن المبادئ

الهامة فى إدارة المخاطر أن المنظمة لا يجب أبداً أن تتحمل مسؤولية أى شىء لا يكون تحت سيطرتها. فعلى سبيل المثال، إذا استأجرت منظمة غير ربحية مبنى لإقامة اجتماع للعشاء يجب ألا تتحمل مسؤولية الأضرار التى تنتج من سقف المبنى الذى يتسرب منه الماء. ويمكن لبروتوكول تفاهم رسمى أن يتضمن بنداً للتعويض، يتعهد بأن المنظمة أ ستدفع مقابل الخسائر التى تحملتها أو تسببت فى حدوثها المنظمة ب. والوضع الأمثل أن تكون بنود التعويض مشتركة بحيث يكون كل طرف مسئولاً عن أعماله التى تتسم بالإهمال أو السهو، تذكر أن اتفاق المنظمة على تعويض منظمتك غير الربحية بدون الموارد المالية (بما ذلك التأمين) للوفاء بهذه المسؤولية هو وعد أجوف. لذلك تأكد من أن شريكك ليس مستعداً فقط للتعويض عن الخسائر التى يتسبب فيها بل يستطيع أيضاً أن يدفع مقابل ذلك.

٨- التوقيعات : يقوم ممثل عن كل شريك له سلطة الالتزام التعاقدى لمنظمتة بالتوقيع على بروتوكول التفاهم. ويحتفظ كل شريك بنسخة من الاتفاق بعد توقيعه.

الفصل السابع

الالتزام بالقواعد: الإدارة فى إطار القيود على المنح أو العقود والقانون

إن معظم التبرعات الكبيرة التى تقدمها الشركات والمؤسسات والحكومات يصاحبها مجموعة من القيود. والقليل من المنظمات غير الربحية تتلقى تمويل «بدون قيود». وتشمل مخاطر التمويل المقيد ما يلى :

- العجز عن الوفاء بالمتطلبات والقيود الى يفرضها المتبرع ؛
- الإدارة غير الفعالة للتمويل المقيد ؛
- الفشل فى الاتفاق مع المتبرع على العلامات الدالة على التقدم نحو تحقيق أغراض المنحة ؛
- الفشل فى تسجيل الاستثمارات الصحيحة مع الإدارات الحكومية المختلفة ؛ و
- الفشل فى تقديم المستندات الصحيحة للمتبرع .

وأحد مصادر قلق المنظمات غير الربحية التى تعتمد على التمويل المقيد هى أن المتبرع قد يطلب رد الأموال، أو الأسوأ من ذلك، قد يرفع دعوى قضائية يطالب باسترداد

التبرع زائداً الفائدة على الأموال نظراً لعدم الوفاء بشروط التمويل. وكان العنوان الرئيسى لمقال نشر مؤخراً فى «سجل لأعمال الخير» هو «القاضى الفيدرالى يصدر حكماً ضد مدرسة خاصة ببيروكلين لكلى ترد هبة قيمتها ٢ ملايين دولار».

ويصف المقال القضية حيث فرض المتبرع قيوداً على المدة وعلى الاستخدام لهبة قيمتها ٢,٨٥ مليون دولار لمدرسة خاصة. فقد تطلبت شروط الهبة بأن تستخدم الأموال لتشييد مبنى يطلق عليه «مبنى دكتور إبراهيم، وبولين كيتس، ودكتور إيوارد واسرمان»، وأن يستخدم هذا المبنى كمدرسة بحلول ٣١ ديسمبر عام ١٩٩٥. وعندما حل الموعد النهائى لإنجاز العمل ولم يستكمل المبنى، أقام المتبرعون دعوى قضائية. وادعت المدرسة أن سوء الأحوال الجوية قد أخر البناء، وأنها واجهت صعوبات فى جمع الـ ٥,٥ مليون دولار الإضافية لاستكمال المبنى، كما ادعت فيما بعد أن الثلاث طوابق فى أحد أجنحة المبنى تكون معاً «المبنى المدرسى» المذكور فى مستندات الهبة.

وقد وافقت محكمة محلية فى فيلادلفيا بالولايات المتحدة على طلب المدرسة مد الموعد النهائى إلى ١٥ مايو عام ١٩٩٧. وحكم القاضى أن المصاعب التى ستواجهها المدرسة لإجبارها على رد الهبة تفوق أهمية الفائدة التى ستعود على المتبرعين. وعندما لم يكتمل المبنى فى مايو ١٩٩٧، استأنف المتبرعون محاولتهم لاسترداد هباتهم.

ونقض القاضى موقفه السابق، وكتب يقول «للمحكمة رأى مختلف الآن. فعلى الرغم من أن الفوائد فى حقيقتها فوائد مادية بحتة، فإن المحكمة ترى أن الفائدة الأكبر... هى مصلحة السياسة العامة فى الحفاظ على سلامة التبرعات الخيرية التى تخضع للشروط التى وافق عليها الطرفان. إن أى رفض لتنفيذ العقد لأنه قد يجلب المصاعب لمتلقى التبرع، يعنى حرفياً أن جميع مثل هذه العقود باطلة ولاغية».

وهناك أمثلة أخرى للإدارة غير الفعالة للمنح المقيدة تشمل تجاوز قيود البنود المفصلة فى الموازنة، وعدم الالتزام بالموعد النهائى لإنجاز العمل الذى حدده المتبرع، والسماح للنفقات بأن تتجاوز الإيرادات، أو إنشاء بنية أساسية قد لا يمكن تحملها بمجرد انتهاء فترة التمويل. وهذا الأخير يتم غالباً على أمل إيجاد تمويل بديل بمجرد نفاذ المنحة المبدئية المقيدة. والمدخل المتعقل والأكثر حكمة يحتاج إلى أن ننظر إلى التمويل المقيد على أنه ذا طبيعة مؤقتة. ويجب وضع خطة عملية تتناول بدء المشروع الممول، واستمراره، ونهايته.

الوقوع فى خلاف مع مصلحة الضرائب

من المهم بالطبع أن تلتزم جهودك لجمع الأموال بجميع اللوائح الفيدرالية والمحلية ولوائح الولايات، ويجب على منظمتك غير الربحية والعاملين بها والمتطوعين أن يفهموا ويلتزموا بجميع قوانين الضرائب ولوائح مصلحة الضرائب، وحتى المنظمات «المعفاة من الضرائب» يكون مطلوب منها أحياناً دفع ضرائب تحت ظروف معينة. والدخل غير المرتبط بالمشروع يعد واحداً من أكثر أنواع الدخل شيوعاً والذي قد يطلب منك دفع ضرائب عنه.

فطبقاً لمصلحة الضرائب :

«فإن الدخل غير المرتبط بالمشروع هو الدخل من التجارة أو الأعمال التجارية التى تقوم بها المنظمة المعفاة من الضرائب بانتظام وغير المرتبطة أساساً بأداء المنظمة لوظيفتها أو هدفها المعفى، فيما عدا أن المنظمة تستخدم الأرباح التى تحققت من هذا النشاط».

إن ما تعتبره مصلحة الضرائب دخلاً غير مرتبط بالمشروع لا يكون دائماً واضحاً أو مفهوماً تلقائياً، لذلك ابحث عن المشورة المهنية فى هذا المجال. وبعض مصادر الدخل التى كثيراً ما تعتبرها مصلحة الضرائب دخلاً غير مرتبط بالمشروع تشمل العائد من الإعلانات، ورسوم الترويج والدعاية، ورسوم العضوية من «الأعضاء المشاركين» الذين لا يتمتعون بنفس امتيازات الأعضاء الآخرين. وقد أصدرت مصلحة الضرائب نشرة خاصة بهذا الموضوع «الضرائب على الدخل غير المرتبط بالمشروع للمنظمات المعفاة : نشرة رقم ٥٩٨» وهى متاحة على موقع مصلحة الضرائب على شبكة الإنترنت، [http:// www.irs.gov](http://www.irs.gov).

ومما يثير الاهتمام أن الدخل من برامج مثل البطاقات الائتمانية (affinity) قد اعتبرت المحاكم فى الآونة الأخيرة عوائد على الدخل غير خاضعة للضرائب (قضية نادى سيرا ضد مندوب الضرائب). وقد تستأنف مصلحة الضرائب هذا الحكم، لذلك تأكد تماماً من آخر حكم صدر قبل المضى فى أى برنامج.

إخطار المتبرعين عن تبرعاتهم

لدى مصلحة الضرائب لوائح شاملة لتقديم معلومات للمتبرعين بخصوص تبرعاتهم. ومن المهم الالتزام بهذه اللوائح. والمعلومات التالية مستمدة من موقع مصلحة الضرائب على شبكة الإنترنت :

التبرعات للمنظمات الخيرية

المنظمات الخيرية المشار إليها بالمادة ٥٠١ (ج) (٣)، بخلاف منظمات إجراء اختبارات السلامة العامة، يمكنها قبول تبرعات تخصم من الضرائب وفقاً للمادة ١٧٠.

يجب على المنظمة الخيرية أن تقدم بياناً مالياً مكتوباً إلى المتبرعين إذا كان مقابل التبرع يزيد على ٧٥ دولاراً. ومقابل التبرع هو المبلغ الذي يدفعه المتبرع للمنظمة الخيرية ويكون جزءاً منه تبرعاً وجزءاً تقدمه المنظمة الخيرية للمتبرع على هيئة سلع أو خدمات. فعلى سبيل المثال، إذا أعطى المتبرع مبلغ ١٠٠ دولار لمنظمة خيرية وحصل على تذكرة لحفلة موسيقية قيمتها ٤٠ دولاراً، يكون المتبرع قد حصل على مقابل للتبرع. وفي هذا المثال، فإن جزء التبرع الذي يخص المنظمة الخيرية هو مبلغ ٦٠ دولاراً. وعلى الرغم من أن جزء التبرع الخاضع للخصم لم يتعد ٧٥ دولاراً، فإنه يجب تقديم بيان مالى لأن ما دفعه المتبرع (المقابل للتبرع) يزيد عن ٧٥ دولاراً. والبيان المالى المكتوب المطلوب يجب أن :

١- يخبر المتبرع أن المبلغ الذي تبرع به والذي يخضع لخصم ضريبة الدخل الفيدرالية يقتصر على الزيادة فى أى أموال (وقيمة أى ممتلكات بخلاف الأموال) قدمها المتبرع زيادة على قيمة السلع أو الخدمات التى قدمتها المنظمة الخيرية، و

٢- يقدم للمتبرع تقديراً أميناً لقيمة السلع أو الخدمات التى تلقاها.

ويجب على المنظمة الخيرية أن تقدم البيان المتعلق إما بطلب أو بتلقى المقابل للتبرع. وإذا كان البيان المالى يقدم بشأن طلب خاص، فلا داعى للمنظمة أن تقدم بياناً آخر عندما يتم فعلاً تلقى التبرع المتعلق به. والبيان المالى غير مطلوب عندما :

١- تكون السلع أو الخدمات التى أعطيت للمتبرع تتوافق مع معايير «القيمة غير ذات البال» الواردة فى Rev. Proc. 90-12, 1990- 1 C.B. 471, and Rev. Proc. 92-49, 1992-1 C.B. 987 (وتعديلاتها)؛

٢- عدم وجود عنصر تبرعى فى صفقة خاصة مع منظمة خيرية (فمثلاً لا يوجد بشكل عام أى عنصر تبرعى فى مشتريات الزائر من محل الهدايا الملحق بالمتحف)؛ أو

٣- يتحقق للمتبرع فائدة دينية غير ملموسة وحسب. ويجب أن تقدم الفائدة الدينية غير الملموسة للمتبرع من منظمة أنشئت للأغراض الدينية فقط، ولا يكون لها عادةً صفة البيع كصفقة تجارية خارج نطاق التبرع.

وتقرض عقوبة على المنظمة الخيرية التى لا تقدم البيان المطلوب بخصوص مقابل التبرع الذى يزيد على ٧٥ دولاراً. والعقوبة تكون ١٠ دولارات لكل تبرع، ولا تتجاوز ٥٠٠٠ دولار لكل مناسبة لجمع الأموال أو جمع الأموال عن طريق البريد. ويمكن للمنظمة الخيرية أن تتجنب الغرامة إذا أمكنها أن تبين أن التقصير يرجع إلى سبب معقول. والمتبرعون الذين يحصلون على خصم وفقاً للمادة ١٧٠ عليهم أن يحصلوا على إثبات حديث موثق للتبرعات الخيرية التى قيمتها ٢٥٠ دولاراً أو أكثر. ولكى يكون «حديثاً» يجب أن يحصل المتبرع على البيان الموثق عادة فى موعد أقصاه التاريخ الذى قدم فيه المتبرع طلب استرداد للسنة التى تبرع فيها. وإذا قدم متلقى التبرع سلعاً أو خدمات للمتبرع فى مقابل التبرع (المقابل للتبرع)، فإن التوثيق المكتوب (الإقرار) يجب أن يتضمن تقديراً أميناً لقيمة السلع أو الخدمات. ومتلقى التبرع لا يطلب منه أن يسجل أو يبلغ هذه المعلومات لمصلحة الضرائب بالنيابة عن المتبرع. والمتبرع مسئول عن طلب والحصول على إقرار مكتوب من متلقى التبرع. وعلى الرغم من عدم وجود صيغة محددة للإقرار المكتوب، إلا أنه يجب أن يقدم معلومات كافية لإثبات مبلغ التبرع. ولزيد من المعلومات راجع Publication 1771⁴.

قوانين الولايات الخاصة بجمع الأموال

والمجال الآخر للالتزام القانوني الذي كثيراً ما يغفل هو المجموعة المتنوعة من قوانين الولايات التي تطبق على المنظمات التي تطلب التبرعات الخيرية. ومعظم الولايات تطلب من المنظمات التي تطلب تبرعات في داخل الولاية أن تسجل نفسها وتدفع رسوماً. وعلى مستشاري وطالبي جمع الأموال الذين يعملون مع الجمعيات الخيرية أن يسجلوا أنفسهم أيضاً قبل القيام بنشاط طلب التبرعات، والحصول على إذن في معظم الأحوال وإيداع نسخ من العقود.

وعلى وجه العموم، فإن أي منظمة غير ربحية تقوم بطلب تبرعات داخل حدود الولاية، بأي وسيلة، تخضع لقانون الولاية ومن ثم يجب أن تسجل. والمصطلحات «خيرية» و«طلب» ورد تعريفهما بصورة عامة للغاية ويمكن أن يشملاً، على سبيل المثال، رصد بالإنترنت تقوم به منظمة غير ربحية تطلب التبرعات من الجمهور.

وفضلاً عن ذلك، فإن المنظمة التي تطلب تبرعات ليست بالضرورة «خيرية» بالمعنى الدقيق للكلمة، ومن غير الضروري أن يكون لها أي وجود مادي من أي نوع في الولاية. فخطاب، أو مكالمة تليفونية، أو إعلان بالصحف يطلب دعماً مالياً من المقيمين بالولاية كثيراً ما يكون كافياً للخضوع لقانون الطلبات في الولاية.

وعلى الرغم من هذا التعريف العام إلى حد ما للمنظمة الخيرية، فإن العديد من الولايات تستبعد مجموعة كبيرة من المنظمات من أن يشملها القانون. وبعض الولايات تعفى بعض المنظمات غير الربحية من التسجيل، إما عن طريق إعفائها من متطلبات التسجيل أو استبعادها كلية من القانون. فعلى سبيل المثال، تمنح كل ولاية إعفاء (أو استبعاداً) «للمنظمات الدينية»، ومعظم الولايات تمنح إعفاءات للكليات والجامعات أو المنظمات غير الربحية التي تجمع مبالغ صغيرة فقط (أقل من ٥٠٠٠ دولار مثلاً).

ومتطلبات الولايات عموماً ليست صعبة أو معقدة بوجه خاص، ومع ذلك فإن مجرد تتبع متطلبات التسجيل والاستثمارات يمكن أن يصبح تحدياً. ولحسن الحظ فإن إقرار التسجيل الموحد يجعل الأمور أسهل إلى حد ما.

ومعظم الولايات تنظم عملية جمع الأموال عن طريق لوائح يطلق عليها «قوانين الطلب»، وهي التي تتعلق أساساً بطلب التبرعات الخيرية من الجمهور. وتتضمن معظم

هذه اللوائح التبليغ الشامل من المنظمات غير الربحية، والمكاتب، والمستشارين الخارجيين الذين تلجأ إليهم.

وينقسم تبليغ الالتزام بقوانين الطلب إلى :

١ - التسجيل، والذي يقدم قاعدة بيانات ومعلومات مبدئية عن الشئون المالية والإدارية، و

٢ - تقديم التقارير المالية السنوية، والتي توالى إحاطة الولايات بأعمال المنظمة، مع التركيز على نتائج وممارسات جمع الأموال. وتطلب الولايات عادة كلاً من التسجيل (على الأقل تسجيل مبدئى) وتقديم التقارير المالية السنوية.

وعلى الرغم من أن هذا النموذج من اللوائح موجود فى أربعين ولاية، فلا يوجد سوى اتساق ضعيف بين الولايات أو اتفاق على مستند موحد للإقرار المالى. وبعض الولايات تطلب التسجيل مدة واحدة، وبعضها الآخر يطلب تجديداً سنوياً؛ والبعض يطلب تقديم مستندات مالية وإدارية مختلفة. وفى الواقع تطلب جميع الولايات استمارة ٩٩٠ لمصلحة الضرائب والتي ترفق بالإشارة إليها إلى جانب بيانات مالية معتمدة للمبالغ التى تتجاوز حدوداً معينة واستمارة التقرير المالى للولاية المعنية وجدول المواعيد الملحقه.

وبيان التسجيل الموحد هو جهد مشترك للاتحاد القومى للمسئولين عن المنظمات الخيرية بالولاية، والاتحاد القومى لنواب العموم لتوحيد مقاييس وتبسيط واقتصاد الالتزام بقوانين الطلب الخاصة بالولايات. واستخدام بيان التسجيل الموحد يلغى الحاجة لوضع مستندات متعددة للتسجيل فى كثير من الولايات، وذلك بالسماح للمنظمة غير الربحية أن تقدم نفس الاستمارة للولايات التى تقبلها.

ويمكن استرجاع نسخة من بيان التسجيل الموحد بتحميلها من الإنترنت على [http:// www. nonprofits. org](http://www.nonprofits.org) بالضغط على وصلة «مكتبة» Library. وهذا الموقع بشبكة الإنترنت له وصلات أيضاً مع لوائح التسجيل للولايات المختلفة، وكذلك ملخص لقوانين كل ولاية، ورسوم التسجيل والموعد النهائى للتسجيل.

والولايات التي تقبل بيان التسجيل الموحد هي حالياً :

أركانسو	لويزيانا
ألاباما	ماريلاند
أوريجون	ماسوشوسيتس
أوكلاهوما	مقاطعة كولومبيا
أوهايو	ميزوري
إيلينوى	ميسيسبي
بنسلفانيا	ميشيجن
تينيسى	مين
جورجيا	مينيسوتا
رود أيلاند	نبراسكا
ساوث كارولينا	نورث داكوتا
فرجينيا	نيومكسيكو
كاليفورنيا	نيو هامبشاير
كانساس	نيويورك
كنتاكي	واشنطن
كونتيكت	ويسكونسن

والولايات التالية تطلب التسجيل ولكنها لا تقبل بيان التسجيل الموحد :

أريزونا
 ألاسكا
 فلوريدا
 نورث كارولينا
 وست فيرجينيا
 يوتا

ملخص

الوصايا العشر لجمع الأموال

لقد عرفت الآن أهمية جمع الأموال لمنظمتك والحاجة إلى القيام به بعناية وحرص على حد سواء. و«الوصايا» التالية تلخص التوصيات التى قدمها هذا الكتاب، والنقاط التى يجب تذكرها عندما تباشر إدارة جمع الأموال وحل المخاطر المرتبطة بها.

١- قم دائماً بتقييم خطة جمع الأموال، والمتبرعين المرتقبين، والمشاركات التى يكون لها علاقة برسالة منظمتك وأهدافها. هل قبول المنحة أو التبرع سيزيد من قدرة المنظمة غير الربحية على تحقيق رسالتها والحفاظ على ثقة الجماهير؟ وأيضاً، هل طلب المنظمة غير الربحية للمساعدة سيكون مفهوماً من وجهة نظر رسالة المتبرع؟

٢- عليك أن تدرك أن حصيلة جمع الأموال يجب أن تنمو بشكل مستمر لكى تغطى النفقات الأساسية. فإذا لم تنجح فى تنمية الإيرادات، فسيكون مطلوباً منك خفض النفقات باستمرار.

٣- عليك أن تسعى للحصول على الهبات التى تفيد المنظمة غير الربحية قبل أى شئ، وكن على حذر من الهبات التى تعود فائدتها على المتبرع أولاً.

٤- خطط بعناية تكاليف جهود جمع الأموال عند تقييم ما إذا كان نشاط معين يستحق القيام به، وكذلك رد الفعل المحتمل للمتبرعين لك إذا علموا بتكاليفك الفعلية.

٥- تعرف وحدد وارصد القيود والشروط المرتبطة بكافة التبرعات.

٦- إذا حصلت على منح مقيدة فكن على حذر وتقبل الطبيعة المؤقتة لجميع المشروعات التى يتم تمويلها عن طريق الأموال المقيدة.

٧- تقدم بحرص عندما تعرض عليك هبة يصاحبها قيود طويلة الأجل (فى حالة الممتلكات التى يتم التبرع بها مثلاً، وحظر بيعها فى المستقبل). فالظروف تتغير

بسرعة فى قطاع المنظمات غير الربحية، ويجب على مجالس الإدارة أن تكون فى وضع يسمح لها بإعادة توجيه موارد المنظمة غير الربحية نحو غرض أكثر ملائمة وفعالية.

٨- تابع المنح المقيدة بدقة للتأكد من أن إجمالى المصروفات لا يتجاوز الإيرادات من المنحة، تجنب المنح المقيدة التى تتطلب نمواً مؤسسياً أو المشروعات التى قد لا تستطيع مواصلتها.

٩- اسعى للحصول على رأى متخصص من مستشار قانونى، أو محاسبك القانونى، أو متخصص آخر قبل أن تبدأ استراتيجية أو نشاط جديد لجمع الأموال.

١٠- تولى إدارة عملية جمع الأموال دائماً بأمانة ووفقاً لأعلى المقاييس الأخلاقية.

إن جمع الأموال لمنظمتك عملية مهمة ومعقدة وتستغرق الوقت. إنها تتطلب الذكاء والإصرار والابتكار ومنطق العقل. واتباع النصائح الموجودة فى هذا الكتاب لن يحولك أو يحول منظمتك إلى آلة لجمع الأموال، ولكنه بالتأكيد سيجعل جهودك أكثر نجاحاً أو أقل مخاطرة. وطالما كنت تنتظر إلى عملية جمع الأموال على أنها شر لا بد منه بدلاً من اعتبارها أكثر مهام وظيفتك إثارة، فلو كنت مدركاً للمخاطر والمحاذير، فإن عملية جمع الأموال ستصبح أقل إثارة للذعر وجزءاً أكثر متعة فى إدارة منظمة غير ربحية - بدون قيود ولا شروط.

الفصل الثامن

المصادر

المنظمات

مجلس مكاتب تحسين الأعمال

Council of Better Business Bureaus, Inc
4200 Wilson Boulevard, Suite 800
Arlington, VA 22203-1804
Telephone: (703) 276-0100
Fax: (703) 525-8277
www.bbb.org

إن مجلس مكاتب تحسين الأعمال هو منظمة الإطار لنظام مكتب تحسين الأعمال (BBB)، الذي أنشئ عام ١٩١٢ ويدعمه الآن ٢٥٠.٠٠٠ عضو من منشآت الأعمال المحلية على مستوى الدولة لتعزيز وتشجيع أسمى العلاقات الأخلاقية بين الأعمال والجمهور من خلال تنظيم ذاتي تطوعي، وثقيف المستهلك ومشروعات الأعمال، وتحقيق امتياز الخدمة.

The Foundation Center**مركز المؤسسة**

79 Fifth Avenue/16 th Street

New York, NY 10003-3076

Telephone: (212) 620-4230 or (800) 424-9836

Fax: (212) 807-3677

www.fdncenter.org

إن رسالة مركز المؤسسة هو تشجيع تفهم الجمهور لجمال المؤسسة عن طريق جمع وتنظيم وتحليل ونشر المعلومات عن المؤسسات، وعطاء الشركات، والموضوعات ذات الصلة. وجمهورنا يشمل الباحثين عن المنح، ومقدمي المنح، والباحثين، وصانعي القرار، ووسائل الإعلام، والجمهور العام.

Independent Sector**القطاع المستقل**

1828 L Street, NW

Washington, DC 20036

Telephone: (202) 223-8100

www.indepsec.org

إن القطاع المستقل يقدم المعلومات والدعوة والخدمات لأعمال الخير والجمعيات الخيرية والتطوع. وتجاهد المنظمة لزيادة قدرة القطاع غير الربحي على الوصول إلى الامتياز.

المركز القومي للمجالس غير الربحية**National Center for Nonprofit Boards**

Suite 510-W

2000 L Street, NW

Washington DC 20036-4907

Telephone: (800) 883-6262

www.ncnb.org

إن المركز القومى للمجالس غير الربحية مخصص لتحسين فاعلية المنظمات غير الربحية من خلال تقوية مجالس إدارتها. ويقدم المركز منشورات وتعليم وخدمات استشارية للمنظمات غير الربحية.

المجلس القومى للجمعيات غير الربحية

National Council of Nonprofit Associations

1900 L Street, NW, Suite 605

Washington, DC 20036-5024

Telephone: (202) 467-6262

Fax: (202) 467-6261

www.ncna.org

إن المجلس القومى للجمعيات غير الربحية شبكة قومية للجمعيات فى الولايات التى تمثل فى مجموعها أكثر من ٢٠.٠٠٠ جمعية غير ربحية محلية. إن شبكة المجلس القومى للجمعيات غير الربحية يستجيب للحاجات المختلفة للجمعيات غير الربحية المحلية، ويقدم دعم إدارى ومساعدة فنية، والدعوة والثقافة العامة، والمنتجات والخدمات التى تقلل التكلفة، وفرص التنمية المهنية.

المكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية

National Charities Information Bureau

19 Union Square West

New York, NY 10003

Telephone: (212) 929-6300

www.give.org

إن المكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية يساعد المانحين على العطاء بحكمة للمنظمات الخيرية. والفلسفة الأساسية للمكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية هى أنه من حق الجمهور الحصول على معلومات دقيقة عن المنظمات التى تلتزم دعمه لها. والمكتب القومى لا يوصى الناس بالتبرع لمنظمة دون غيرها، ولكن المانحين الذين تتوفر

لديهم معلومات كافية سيسألون أسئلة ويتخذون قرارات تؤدي إلى مستوى أفضل لأداء المنظمات الخيرية.

الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال

National Society of Fund Raising Executives

1101 King Street, Suite 700

Alexandria, VA 22314

Telephone: (703) 684-0410

Fax: (703) 684-0540

www.nsfre.org

إن الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال هي جمعية ذات عضوية من الأفراد تعمل على النهوض بأعمال الخير من خلال التعليم والتدريب والدعوة المبنية على الأبحاث وعلى مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية للممارسة المهنية. وأعضاء الجمعية وفروعها تمكن الجمهور والمنظمات من خدمة أفضل للمجتمعات المحلية والمجتمع في مجموعه.

مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية

Nonprofit Risk Management Center

1101 Connecticut Avenue, NW

Suite 410

Washington, DC 20036

Telephone: (202) 785-3891

Fax: (202) 296-0349

www.nonprofitrisk.org

إن مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية مخصص لمساعدة المنظمات غير الربحية لخدمة المجتمع في السيطرة على المخاطر. ويقدم المركز ورش عمل وحلقات دراسية تثقيفية وينشر الكتب وإرشادات ونشرات للمصادر، ويقدم خدمات استشارية ومساعدة فنية على نطاق واسع لإدارة المخاطر وموضوعات المسؤولية والتأمين.

Points of Light Foundation

مؤسسة نقاط الضوء

1737 H Street, NW
Washington, DC 20006
Telephone: (202) 223-9186
www.pointsoflight.org

إن المؤسسة التي أنشئت في مايو ١٩٩٠ منظمة غير حزبية غير ربحية مخصصة لتشجيع التطوع. والمؤسسة مقرها واشنطن العاصمة وتعمل في المجتمعات المحلية في جميع أنحاء الولايات المتحدة من خلال شبكة تضم أكثر من ٥٠٠ مركز تطوع. ويقدم كتالوج خدمة المجتمع المحلي التطوعية مجموعة كبيرة من المطبوعات وأشرطة الفيديو وغيرها من أدوات برامج التطوع.

مراجع ومصادر مختارة

Andreasen, Alan R. "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner." *Harvard Business Review*. November/December, 1996.

Duca, Diane J. *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Greenfeld, James M. *Fund Raising Cost Effectiveness: A Self Assessment Workbook*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Greenfeld, James M. *Fund Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Hopkins, Bruce R. *Charity, Advocacy, and the Law*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Hopkins, Bruce R. *The Law of Fundraising*. 2d ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Scheff, Joanne and Philip Kotler. "How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations." *Harvard Business Review*, January/February 1996.

الملحق أ

قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة للجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال

بيان المبادئ الأخلاقية

أقرت في نوفمبر ١٩٩١

إن الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال وجدت لترعى قيام وتنمية مهنة جمع الأموال والمهنيين العاملين بها، وللحفاظ على أعمال الخير والتطوع وتشجيعها، ولوضع معايير أخلاقية عالية لمهنة جمع الأموال. ولتحقيق هذه الأهداف تعلن هذه القواعد القيم والمعايير الأخلاقية للممارسة المهنية التي يؤمن بها أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال، ويسعون للالتزام بها في مسئولياتهم لتحقيق الدعم للأعمال الخيرية.

إن أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال تحركهم دوافع ذاتية لتحسين نوعية الحياة من خلال القضايا التي يخدمونها. وهم يحاولون إلهام الآخرين من خلال إحساسهم وإخلاصهم ومثلهم العليا. وهم ملتزمون بتحسين معرفتهم ومهاراتهم المهنية من أجل أن يقدم أداؤهم خدمة أفضل للآخرين. ويقررون بمسئوليتهم الرائدة للتأكد من أن الموارد اللازمة يتم التماسها بقوة وبالتزام أخلاقي، وأن هدف المانح يتم تحقيقه بأمانة. مثل هؤلاء الأفراد يمارسون مهنتهم بتكامل أخلاقي، وأمانة، وصدق، والتزام بالواجب المطلق لحماية المال العام.

وفضلاً عن ذلك يقوم أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال :

- بخدمة المثل العليا لأعمال الخير، مع الالتزام بالحفاظ على روح التطوع وتشجيعها، وتبنى هذه المفاهيم كمبدأ غالب لحياتهم المهنية ؛
- وضع رسالة عمل الخير قبل المكسب الشخصى، وعدم قبول التعويض إلا بمرتب أو أجر متفق عليه؛ ورعاية التنوع الثقافى والقيم المتعددة، ومعاملة جميع الناس بكرامة واحترام ؛
- التأكيد من خلال التبرع الشخصى على الالتزام بعمل الخير ودوره فى المجتمع ؛
- الالتزام بروح ونص القوانين والقواعد ذات الصلة ؛
- إضفاء مصداقية على مهنة جمع الأموال من خلال سلوكهم العام ؛
- مراعاة حدود صلاحيتهم الشخصية والمتوقعة بشأن مؤهلاتهم ومسوغاتهم المهنية ؛
- إحترام الخصوصية وحرية الاختيار ومصالح كل من يتأثر بأعمالهم ؛
- الإفصاح عن أى علاقات تشكل أو يبدو أنها تشكل تضارباً فى المصالح؛
- تشجيع جميع زملائهم على اعتناق وممارسة هذه المبادئ الأخلاقية؛
- التمسك بالمعايير التى سيتم ذكرها للممارسة المهنية فى تحمل مسئولياتهم لتحقيق الدعم الخيرى.

معايير الممارسة المهنية

أقرت وأدمجت فى قواعد المبادئ الأخلاقية للجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال فى نوفمبر ١٩٩٢.

- على الأعضاء أن يعملوا طبقاً لأعلى معايير ورؤى مؤسساتهم، ومهنتهم، وضميرهم.

- ☐ على الأعضاء تجنب مجرد أى مظهر لجرم جنائى أو سوء سلوك مهنى.
- ☐ الأعضاء مسئولون داخل مؤسساتهم عن الدعوة للالتزام بجميع القوانين والقواعد ذات الصلة.
- ☐ للأعضاء أن يعملوا مقابل أجر أو مرتب، وليس مقابل نسبة مئوية، أو تعويض، أو عمولة.
- ☐ للأعضاء أن يقبلوا تعويضاً مبنياً على الأداء، مثل الحوافز، بشرط أن تكون مثل هذه الحوافز متمشية مع الممارسات السائدة داخل منظمة العضو، وليست مبنية على نسبة مئوية من المساهمات الخيرية التى تم جمعها.
- ☐ ألا يقوم الأعضاء بدفع، أو التماس، أو قبول أجور أو عمولات تعويض بنسبة مئوية على أساس ما تم جمعه من التبرعات الخيرية، وعليهم العمل بقدر الإمكان على إثناء عزم منظماتهم عن تقديم مثل هذه المدفوعات على أساس التبرعات الخيرية.
- ☐ على الأعضاء أن يفصحوا بوضوح عن أى تضارب فى المصالح، وهذا الإفصاح لا يستبعد أو ينطوى على أى خطأ أخلاقى.
- ☐ على الأعضاء أن يقدموا بياناً دقيقاً عن خبرتهم المهنية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم.
- ☐ على الأعضاء أن يلتزموا بمبدأ أن جمع المعلومات عن المنح أو المترقب منها والتي جمعت بواسطة مؤسسة ما أو لصالحها هى ملك لهذه المؤسسة، ويجب ألا تنقل أو تستخدم إلا لصالح هذه المؤسسة.
- ☐ على الأعضاء إتاحة الفرصة للمانحين بناء على مواعيد محددة، لرفع أسمائهم من القوائم التى تباع، أو تؤجر، أو يتم تبادلها مع منظمات أخرى.
- ☐ على الأعضاء عدم الإفصاح عن المعلومات ذات الامتياز للأطراف غير المصرح لها.
- ☐ على الأعضاء الاحتفاظ بمعلومات المؤسسين سرية.

- على الأعضاء أن يراعوا التأكد من أن جميع مواد الطلبات دقيقة وتعكس بشكل صحيح رسالة المنظمة واستخدام الأموال المطلوبة.
- على الأعضاء أن يتأكدوا بقدر الإمكان من أن التبرعات تستخدم طبقاً لنوايا المانحين.
- على الأعضاء أن يتأكدوا بقدر الإمكان من الرعاية السليمة للتبرعات الخيرية، بما في ذلك الإبلاغ في فترات مناسبة عن استخدام وإدارة الأموال والموافقة الصريحة من المانح قبل إدخال أى تغيير على شروط الهبة.
- على الأعضاء أن يتأكدوا بقدر الإمكان من أن المانحين يتلقون نصيحة أخلاقية عن علم بشأن قيمة والتزام الضرائب بالنسبة للهيئات المحتملة.
- يجب أن تعكس أعمال الأعضاء الاهتمام بمصالح ورفاهية الأفراد الذين يتأثرون بهذه الأعمال. وعلى الأعضاء عدم استغلال أى علاقة بالمانح، أو المرتقب، أو المتطوع، أو الموظف لمصالح العضو أو منظمته.
- عند وضع بيان بنتائج جمع الأموال، على الأعضاء استخدام الإجراءات المحاسبية الدقيقة والتي تتسق مع الإرشادات الملائمة التي أقرها المعهد الأمريكى للمحاسبين القانونيين (AICPA) بالنسبة لنوع المؤسسة المعنية. (وفى الدول خارج الولايات المتحدة يجب استخدام الإرشادات المناسبة*).
- وبالإضافة إلى كل ما سبق، على الأعضاء أن يلتزموا بجميع القوانين المحلية، وقوانين الولايات، والقوانين الإقليمية، والفيدرالية، المدنية والجنائية الملائمة.

الملحق ب

معايير عمل الخير

المكتب القومى لمعلومات الأعمال الخيرية

أعيد طبعه بتصريح

إن هذه المعايير هي نتيجة دراسة تمت في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين بواسطة مجموعة قومية متميزة. وهذه الدراسة التي امتدت على مدى سنتين ووضعت مئات التعليقات في الاعتبار، أصبحت نافذة تماماً في ١٩٩٢. ويعتقد المكتب القومى لمعلومات الأعمال الخيرية أن هذه المعايير مفيدة لجميع المنظمات الخيرية. ومع ذلك، فبالنسبة للمنظمات التي قامت منذ أقل من ثلاث سنوات أو التي تقل ميزانيتها السنوية عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار، قد يكون من الملائم ممارسة مرونة أكثر في تطبيق بعض هذه المعايير.

والمكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية لا يوصى بتقديم العون إلى منظمة خيرية بعينها. وعلى المساهمين التعرف على معايير المكتب، ثم بعد ذلك يقررون لأنفسهم أهمية التزام أى منظمة بهذه المعايير أو الاختلاف معها. والمعلومات والتحليل التي ينشرها المكتب مقدمة لمساعدة المساهمين في اتخاذ قرارات عن علم، وليس المقصود منها تشجيع أو الانتقاص من المنظمة. وقد كتبت تفسيرات المكتب لبعض المعايير وتطبيقاتها بحروف مائلة.

التوجيه، أساسيات السياسة والجرامج

١ — توجيه مجلس الإدارة : إن مجلس الإدارة مسئول عن وضع السياسات والإرشاد

المالى والتوجيه المستمر، وعليه أن يراجع بانتظام سياسات وبرامج وعمليات المنظمة.
والإرشاد المالى يشمل المسئولية عن قرارات إدارة الاستثمار وعن ضوابط المحاسبة
الداخلية، وعن القرارات قصيرة وطويلة الأجل لوضع الموازنة.
ويجب أن يكون للمجلس :

أ - عضوية تطوعية مستقلة؛

إن قدرة أعضاء المجلس على اتخاذ قرارات مستقلة نيابة عن المنظمة أمر
أساسى، فوجود علاقات قد تتدخل مع هذا الاستقلال يجعل المجلس موضع
شبهة.

ب - خمسة أعضاء لهم حق التصويت على الأقل ؛

تحتاج كثير من المنظمات أن يكون لديها أكثر من خمسة أعضاء فى المجلس.
ولكن العدد خمسة يعتبر الحد الأدنى المطلوب لحسن التوجيه .

ج - سياسة لحضور الأعضاء ؛

إن عضوية المجلس يجب أن تكون أكثر من شرفية، ويجب أن تتضمن
المساهمة النشطة فى اجتماعات المجلس .

د - مدة محددة للعضوية سواء للأعضاء أو المناصب ؛

هـ - عقد اجتماعات يحضرها الأعضاء بأنفسهم مرتين فى السنة على الأقل، على
أن تكون الفترة بين الاجتماعات متساوية، مع حضور أغلبية الأعضاء الذين
لهم حق التصويت فى كل اجتماع ؛

والكثير من مسئوليات مجلس الإدارة يمكن أن تتم من خلال إجراءات
اللجان، ويجب تشجيع هذه المشاركة الإضافية من المجلس. ولكن ليس هناك
أى مستوى لمشاركة اللجان يمكن أن يحل محل التفاعل الشخصى للمجلس
جميعه فى مراجعة وضع السياسة وتنفيذ البرامج للمنظمة. وكقاعدة عامة،
يجب أن يجتمع المجلس جميعه لمناقشة واعتماد قرارات وإجراءات المنظمة
مرتين فى السنة على الأقل. ومع ذلك فإذا كان للمنظمة لجنة تنفيذية تضم

خمسة أعضاء لهم حق التصويت على الأقل، فإن ثلاثة اجتماعات للجنة التنفيذية بينها فترات متساوية مع حضور الأغلبية يمكن أن تحل محل واحد من اجتماعات المجلس الاثنى ؛

و - لا أجور للأعضاء مقابل العمل فى المجلس، ولكن يمكن سداد النفقات التى تحملوها نتيجة لمساهمتهم فى المجلس؛

على المنظمات أن تختار أعضاء المجلس من الأكثر تأهيلاً، بصرف النظر عن موقفهم المالى، للمشاركة فى اتخاذ قرارات السياسة. ويمكن أن تشمل التكاليف المتعلقة بمشاركة عضو المجلس بنوداً مثل الانتقال وترتيبات الإقامة اليومية. ويجب تجنب الأوضاع التى يحصل فيها أعضاء المجلس على مزايا مالية.

ز - لا يضم المجلس أكثر من عضو واحد يشغل منصباً مدفوع الأجر، وعادة ما يكون المدير التنفيذى، الذى لا يرأس المجلس أو يشغل منصب أمين الصندوق؛

ح - خطوط إرشادية للسياسة لتجنب تضارب المصالح المادية بالنسبة للمجلس أو العاملين؛

وفى جميع الأحوال عندما ينتج عن أعمال أو قرارات سياسة المنظمة مزايا مالية شخصية مباشرة أو غير مباشرة، يجب مراجعة القرارات موضوع البحث بمعرفة المجلس فى غياب الأعضاء نوى الصلة.

ط - عدم وجود تضارب مصالح مادية بالنسبة للمجلس أو العاملين؛

ى - وضع سياسة تعزز التعددية والتنوع داخل المجلس والعاملين والمتعاملين مع المنظمة؛

٢ - تختلف المنظمات كثيراً فى قدرتها على إبراز التعددية والتنوع. ويجب على كل منظمة أن تضع سياسة متفقة مع بيان رسالتها، تشجع مثل هذا الشمول. ووجود برنامج عمل إيجابى مثل على تحقيق هذا المطلب.

٢ - الغرض : يجب أن يكون غرض المنظمة الذى أقره مجلس الإدارة معلناً رسمياً وبالتحديد.

ويجب أن يظهر البيان الرسمى أو المختصر عن الغرض بشكل متكرر فى منشورات أو بيانات المنظمة.

- ٣ - البرامج : يجب أن تكون أنشطة المنظمة متسقة مع بيان الغرض.
- ٤ - المعلومات : يجب أن تصف المعلومات العامة والخاصة بالدعوة وجمع الأموال بدقة هوية المنظمة، وغرضها، وبرامجها، واحتياجاتها المالية.
- وليس من الضروري أن تتضمن أى رسالة من المنظمة كل هذه المعلومات الوصفية، ولكن يجب أن يشتمل كل منها على معلومات دقيقة متعلقة بالهدف الأول منها.
- ويجب ألا يكون هناك حذف مادي، أو مبالغة فى الحقائق أو صور مضللة، أو أى ممارسة أخرى قد تساعد على خلق انطباع خاطئ أو سوء فهم.
- ٥ - الدعم المالى والأنشطة المرتبطة به : إن مجلس الإدارة مسئول عن جميع الأنشطة المرخص بها والتي تعود بالدعم المالى على المنظمة :
- أ - يجب أن تشجع ممارسات جمع الأموال البذل التطوعى، ويجب ألا تمارس ضغطاً لا داعى له ؛
- ب - المعلومات الوصفية والمالية عن كل دخل كبير وكل أنشطة تحقيق عائد تقوم بها الجمعية يجب الإفصاح عنها عند الطلب؛
- ومثل هذه الأنشطة تشمل، ولكنها لا تقتصر على، أجور الخدمة، والأنشطة المرتبطة أو غير المرتبطة بقطاع الأعمال والفروع الربحية.
- ج - المعلومات الأساسية الوصفية والمالية عن الدخل الناتج عن الأنشطة التجارية المصرح بها والتي تشمل اسم المنظمة التي تقوم بها. منظمات ربحية يجب أن تكون متاحة. وكل دعاية عامة عن مثل هذه الأنشطة التجارية يجب أن تشتمل على هذه المعلومات أو الإشارة إلى أنها متاحة لدى المنظمة.
- وقد تختلف المعلومات الأساسية الوصفية والمالية طبقاً لنوع النشاط الدعائى. ويمكن أن تشمل العناصر العامة على سبيل المثال الإطار الزمنى للحملة، والمجموع الكلى أو النسبة المئوية لما تحصل عليه المنظمة، وعما إذا كانت قائمة المتبرعين للمنظمة متاحة للشركة الربحية، وتكاليف الحملة التي تتحملها المنظمة مباشرة.

٦- استخدام الأموال : يجب أن يعكس استخدام المنظمة للأموال مراعاة الاحتياجات والموارد الحالية والمستقبلية عند التخطيط لاستمرار البرنامج. ويجب على المنظمة أن :

أ - تنفق ٦٠٪ على الأقل من المصروفات السنوية على أنشطة البرنامج؛

ب - تتأكد من أن تكاليف جمع الأموال بالنسبة لنتائج جمع الأموال، معقولة في النهاية؛

إن وسائل جمع الأموال المتاحة للمنظمات تختلف اختلافاً كبيراً وغالباً ما تكون لها تكاليف مختلفة اختلافاً كبيراً. وبصفة عامة يجب أن تكون تكلفة جمع الأموال للمنظمة معقولة بالنسبة للتبرعات التي تتلقاها، والتي قد تشمل تبرعات مباشرة (مثل هذا الدعم الموحد للحملة)، والوصايا (بمتوسط خمس سنوات عادة)، والمنح الحكومية.

ج- يكون لها أصول متاحة للاستخدام في السنة المالية التالية لا تزيد عادة عن ضعف مصروفات العام الحالي أو ضعف ميزانية العام التالي أيهما أكبر؛

والأصول المتاحة للاستخدام هي أساساً صافي الأصول غير المقيدة أو المقيدة مؤقتاً (مع استبعاد الممتلكات، والمبنى، والتجهيزات المستخدمة في العمليات، والخصوم الأقل ارتباطاً، والأصول القاصرة على الاستثمار في ممتلكات أو مبانى أو تجهيزات) على أن تعدل لتشمل الدخل المؤجل مع استبعاد الديون طويلة الأجل.

وما لم ينص على خلاف ذلك تحديداً، فإن أغلب المتبرعين يعتقدون أن تبرعاتهم ستستخدم في متطلبات البرنامج الحالي الذي تحدده المنظمة. وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بأموال لصالح الإدارة السليمة. والاحتفاظ بمثل هذه الأموال بما يزيد عن المعدل قد يكون له ما يبرره في بعض الظروف.

وفي جميع الأحوال يجب أن تكون احتياجات المنتفعين بالخدمة هي أهم عامل في تحديد موعد وتقييم المستوى الملائم لصافي الأموال المتاحة.

د - لا يكون لديها عجز دائم في صافي الأصول الحالية.

وعلى المنظمة التي تحقق عجزاً في صافي الأصول الحالية أن تبذل كل محاولة لعلاج هذا العجز بأسرع ما يمكن. وصافي الأصول الحالية هي أساساً صافي الأصول غير مقيدة أو المقيدة مؤقتاً، باستبعاد الممتلكات والمبنى والتجهيزات المستخدمة في العمليات والخصوم الأقل ارتباطاً، والأصول المقيدة للاستثمار في الممتلكات والمبنى والتجهيزات.

وأي منظمة تتحمل عجزاً كبيراً دائماً تعتبر على أقل تقدير في خطر مالي واضح، بل ربما تكون غير ملتزمة مالياً. وسيضع المكتب القومي للمنظمات الخيرية في اعتباره أي دليل على بذل جهود علاجية.

تقديم التقارير والأساسيات المالية

٧- التقرير السنوي : يجب أن يكون التقرير السنوي متاحاً عند الطلب، ويجب أن يشمل : عندما تكون هناك مجموعة مساوية من الوثائق بهذا الوصف، متاحة وتقدم روتينياً عند الطلب، فربما تحل محل التقرير السنوي.

أ - وصف تفصيلي واضح بأهم أنشطة المنظمة، معد على شكل نفس البنود الرئيسية ويغطي نفس الفترة مثل بيانات المحاسبة المالية؛

ب - قائمة بأعضاء مجلس الإدارة؛ ويجب أن تشمل قائمة أعضاء مجلس الإدارة تعريف بكل عضو.

ج - بيانات محاسبة مالية، أو على أقل تقدير ملخص مالي شامل (١) يبين عناصر الدخل في البنود الكبيرة، (٢) يبين المصروفات بنفس نظام بيان المحاسبة المالية بشأن البرنامج، والإدارة/والبنود العامة وبنود جمع الأموال، (٣) تقرير صافي الأصول النهائية. (وعندما لا يشمل التقرير السنوي على بيان محاسبة مالية شامل، فيجب أن يشار إلى أنها متاحة عند الطلب).

ويجب بصفة خاصة أن تكون الملخصات المالية أو المستخرجات المقدمة بشكل منفصل عن تقارير المحاسبة المالية، مرتبطة بوضوح بالمعلومات الواردة في هذه التقارير ومتسقة معها.

٨- **المسئولية :** يجب على المنظمة أن تقدم عند الطلب بيانات مالية كاملة تكون :

أ - **معدة بشكل يتمشى مع المبادئ المقبولة بصفة عامة للمحاسبة، ومصحوبة بتقرير من مراقب حسابات قانونى ومراجع من مجلس الإدارة؛**

وحتى يتمكن المكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية من القيام بالتحليل المالى، قد يطلب بيانات أكثر تفصيلاً بشأن تفسير وتطبيقات والالتزام بإرشادات المبادئ المقبولة بصفة عامة للمحاسبة المستخدمة فى تقرير المحاسبة. وقد يختلف المحاسبون بشكل كبير فى تفسير هذه الإرشادات ولاسيما فى شأن ممارسات مثل التخصيص لأغراض متعددة، وقد يعترض المكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية على بعض التفسيرات والتطبيقات.

ب - **يبين بشكل كامل الموارد والالتزامات الاقتصادية بما فيها المعاملات مع الأطراف المشاركة والمنظمات التابعة، والأحداث الهامة التى تؤثر على التمويل، والبنود الهامة للإيرادات والمصروفات؛ كما يجب أيضاً أن يقدم :**

ج - **بيان بالتخصيص الوظيفى للمصروفات، بالإضافة إلى تلك البيانات التى تتطلبها المبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة التى يجب إضافتها إلى البيانات المالية؛**

د - **البيانات المالية المجمعة أو المشتركة للمنظمة القومية التى تعمل مع فروع وتكون معدة بالشكل المبين أعلاه.**

قد يقبل المكتب القومى لمعلومات المنظمات الخيرية بصفة مبدئية جميع التقارير المالية، إذا كانت المنظمة قد أظهرت تقدماً نحو إعداد بيانات مجمعة أو مشتركة وينتظر أن تقدم مثل هذه البيانات بعد فترة معقولة.

٩ - **الموازنة :** يجب أن تعد المنظمة موازنة سنوية مفصلة متمشية مع الأبواب الرئيسية فى بيانات المحاسبة المالية ويوافق عليها مجلس الإدارة.

وقد تختلف بنود البرنامج من سنة إلى أخرى، ومع ذلك يجب أن تظهر الموازنة مقارنات ذات دلالة مع بيانات العام السابق المالية، معادة صياغتها إذا لزم.

Table of Contents

Introduction

Chapter 1 Fundraising and Risk Management:
Unraveling the Mysteries

Chapter 2 The Budget: The Tie That Binds

Chapter 3 Foundation Grants: Casting a Wide Net

Chapter 4 Individual Donors: Roping 'Em In

Chapter 5 Corporate Support: Safety Net or Spider's Web?

Chapter 6 Collaborations and Partnerships: Creating a Secure Knot

Chapter 7 Toeing the Line: Managing Within the Restrictions
of Your Grant or Contract and the Law

Chapter 8 Resources

Appendix A National Society of Fund Raising Executives'
Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice

Appendix B National Charities Information Bureau
Standards in Philanthropy

No Strings Attached

Untangling the Risks of Fundraising & Collaboration

by Melanie L. Herman and Dennis M. Kirschbaum, ARM

هذا الكتاب

إن الهدف من هذا الكتاب هو أولاً زيادة وعى جامعو الأموال للجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الربحية بشأن المخاطر المصاحبة للعائد من جمع الأموال. وثانياً نأمل أن نقدم إطاراً عملياً للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة فى الجمعيات الأهلية وغيرهم ممن يشاركون فى عملية جمع الأموال يمكن من خلاله مواجهة المخاطر والانطلاق قدماً بمسئولية. ونحن لا نهدف إلى عدم تشجيع أى شكل من أشكال جمع الأموال التى ستناقش فى هذا الكتاب، بل على العكس نحن نأمل أن نحث أولئك المشاركين فى جمع الأموال على أن يقدموا على هذا العمل الحيوى والهام بعناية ومسئولية أكبر. فالمشاركة فى مهمة جمع الأموال للجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية هو صراع مستمر ضد التحديات. فالأخلاق، ومنطق العقل، والنظرة الواقعية ضرورية من أجل البقاء.



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية
١٠٨١ شارع كورنيش النيل جاردن سيتى - القاهرة

Bibliotheca Alexandrina



0338879